
DIPLOMARBEIT

Herr
Georg Hörtnagl

Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation

Mittweida, 2014

DIPLOMARBEIT

Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation

Autor:

Herr Georg Hörtnagl

Studiengang:

Wirtschaftsingenieurwesen

Seminargruppe:

KW09w2IA

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

Zweitprüfer:

Dipl.-Ing. (FH) Martin Burtscher

Einreichung:

Mittweida, 27.06.2014

Verteidigung/Bewertung:

Mittweida, 2014

DIPLOMA THESIS

employee motivation- the key to success within companies

author:

Herr Georg Hörtnagl

course of studies:

economic for engineers

seminar group:

KW09w2IA

first examiner:

Prof. Dr. rer. pol. Klaus Vollert

second examiner:

Dipl.-Ing. (FH) Martin Burtscher

submission:

Mittweida, 27.06.2014

defence / evaluation:

Mittweida, 2014

BIBLIOGRAPHISCHE BESCHREIBUNG

Hörtnagl, Georg:

Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation. 2014. – 11, 100, 29 S.

Mittweida, Hochschule Mittweida, Fakultät Wirtschaftswissenschaften,
Diplomarbeit, 2014

REFERAT

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit den Einflussfaktoren der Mitarbeitermotivation in Unternehmen. Speziell in der heutigen Zeit, wo der Wertewandel der Menschen sichtlich erkennbar ist, werden die Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt um den veränderten Wertvorstellungen der Menschen gerecht zu werden. Diesbezüglich müssen neue Anreizsysteme eingesetzt werden um die wertvollste Ressource Mensch bestmöglich zu nutzen.

ABSTRACT

This thesis examines the factors that have an impact on employee motivation within a company. Particularly today the change in values is clearly recognizable so that companies are facing great challenges in order to meet the moral concept of the people. Thus, new incentive schemes need to be implemented so as to profit optimally by the most valuable resource, namely human resources.

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	3
2 Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur	4
2.1 Unternehmenskultur (Betriebsklima).....	4
2.2 Unternehmensreputation und Image	7
2.3 Unternehmensidentität (Corporate Identity)	9
2.4 Arbeitsbedingungen	11
2.5 Arbeitsplatzgestaltung	12
2.5.1 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung.....	12
2.5.2 Technologische Arbeitsplatzgestaltung	13
2.5.3 Organisatorische Arbeitsplatzgestaltung	14
2.5.3.1 Arbeitsinhalt	14
2.5.3.1.1 Job Rotation	15
2.5.3.1.2 Job Enlargement	16
2.5.3.2 Arbeitsplatzbereicherung.....	17
2.5.3.2.1 Job Enrichment.....	17
2.5.3.2.2 Teilautonome Arbeitsgruppe.....	18
2.5.3.3 Arbeitszeitgestaltung	20
2.5.4 Kontaktspielraum.....	22
3 Motivationstheoretische Grundlagen	24
3.1 Motiv	24
3.2 Motivation.....	25
3.3 Intrinsische Motivation.....	26
3.4 Extrinsische Motivation.....	27

3.5	<i>Volition</i>	28
3.6	<i>Motivationstheorien</i>	28
3.6.1	<i>Inhaltstheorien.....</i>	28
3.6.1.1	<i>Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow</i>	28
3.6.1.2	<i>ERG-Theorie von Alderfer.....</i>	30
3.6.1.3	<i>Zwei Faktoren Theorie von Herzberg</i>	31
3.6.1.4	<i>X Y – Theorie</i>	34
3.6.2	<i>Prozesstheorien</i>	34
3.6.2.1	<i>Erwartungs- Valenz- Theorien.....</i>	35
3.6.2.2	<i>Die VIE-Theorie von Vroom.....</i>	35
3.6.2.3	<i>Motivationsmodell von Porter und Lawler</i>	38
3.6.3	<i>Gleichgewichtstheorien</i>	39
3.6.3.1	<i>Gleichgewichtstheorie von Adams.....</i>	39
3.6.4	<i>Zielsetzungstheorien</i>	40
3.6.4.1	<i>Zieltheorie von Locke</i>	40
3.6.5	<i>Demotivation</i>	41
3.6.6	<i>Innere Kündigung.....</i>	42
4	<i>Führung</i>	44
4.1	<i>Mitarbeiterführung</i>	44
4.1.1	<i>Führung durch Strukturen.....</i>	45
4.1.2	<i>Führung durch Menschen.....</i>	45
4.2	<i>Führungsstile.....</i>	46
4.3	<i>Motivationale Wirkung der Führung.....</i>	50
4.3.1	<i>Eigenmotivation der Führung</i>	50
4.3.2	<i>Delegation.....</i>	51
4.3.3	<i>Zielvorgaben</i>	52
4.3.4	<i>Vertrauen und Kontrolle.....</i>	53
4.3.5	<i>Feedback vom Vorgesetzten.....</i>	56
4.3.6	<i>Anerkennung und Kritik</i>	57
4.4	<i>Information und Kommunikation</i>	60
5	<i>Personalmanagement</i>	63
5.1	<i>Personalentwicklung</i>	63
5.1.1	<i>Aus- und Weiterbildung</i>	66
5.1.2	<i>Aufstiegschancen.....</i>	68
5.1.3	<i>Betriebliches Vorschlagswesen.....</i>	69
5.2	<i>Anforderungen an die Mitarbeiter</i>	70
5.3	<i>Materielle Motivationsinstrumente</i>	71
5.3.1	<i>Entlohnung bzw. Entgelt.....</i>	71

5.3.2	Variable Vergütung.....	73
5.3.3	Mitarbeiterbeteiligung	74
5.3.4	Betriebliche Sozialleistungen.....	75
5.3.5	Cafeteria System.....	76
6	Praktischer Teil	78
6.1	Zielsetzung der empirischen Untersuchung.....	78
6.2	Methodisches Vorgehen.....	78
6.2.1	Quantitative Abgrenzung und Festlegung der Themenbereiche	79
6.2.2	Unternehmensbeschreibung	79
6.2.3	Teilnehmerkreis.....	79
6.2.4	Auswahl des Befragungsinstrumentes.....	80
6.2.5	Auswertung, Interpretation und Ergebnisse der Untersuchung.....	82
6.2.5.1	Beschreibung der Stichprobe	83
6.2.5.2	IST-Stand.....	86
6.2.5.3	Auswertung des Themenblocks Unternehmenskultur.....	87
6.2.5.4	Auswertung des Themenblocks Unternehmensorganisation	88
6.2.5.5	Auswertung des Themenblocks Führung	89
6.2.5.6	Auswertung des Themenblocks Information u. Kommunikation.....	91
6.2.5.7	Auswertung des Themenblocks Personalentwicklung / Unternehmen- sentwicklung.....	93
6.2.6	Zusammenfassende Bewertung.....	94
6.2.7	Mögliche Verbesserungspotenziale.....	95
7	Zusammenfassung.....	99
7.1	Erkenntnisse / Resümee	99
	Literatur	VIII
	Anlagenverzeichnis	XV
	Selbstständigkeitserklärung	

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Eisberg Prinzip.....	5
Abb. 2: Selbstbild und Fremdbild sind oft nicht harmonisch, um eine Unternehmenswertsteigerung zu erreichen sollten die beiden Begriffe im Gleichgewicht stehen	8
Abb. 3: Säulen der Corporate Identity	10
Abb. 4: Dimensionen einer motivierenden Arbeit	22
Abb. 5: Welche Quellen haben Einfluss auf die Motivation?	26
Abb. 6: Maslow'sche Bedürfnispyramide	29
Abb. 7: Die Zweifaktoren - Theorie der Zufriedenheit	33
Abb. 8: Bestimmungsfaktoren der Motivation in der Erwartungsalenztheorie.....	36
Abb. 9: Motivationstheorie von Porter/Lawler	38
Abb. 10: Kontinuum von Tannenbaum/Schmidt (1958, 1973).....	48
Abb. 11: Die Halbwertszeit des Wissens	64
Abb. 12: Zielbereiche der Personalentwicklung	65
Abb. 13: Vergütungsbestandteile des Cafeteria - Modells (Beispiel).....	77
Abb. 14: Ausschnitt aus dem Fragebogen.....	81
Abb. 15: Geschlecht.....	84
Abb. 16: Altersgruppe.....	85
Abb. 17: Betriebszugehörigkeit.....	86
Abb. 18: Auswertung der gesamten Themenblöcke	87
Abb. 19: Auswertung des Themenblockes Unternehmenskultur.....	88
Abb. 20: Auswertung des Themenblockes Unternehmensorganisation	89

Abbildungsverzeichnis

Abb. 21: Auswertung des Themenblocks Führung	91
Abb. 22: Auswertung des Themenblockes Information- u. Kommunikation	92
Abb. 23: Auswertung des Themenblockes Personalentwicklung	94

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Themenblöcke und Anzahl der Fragen	82
Tabelle 2: Rücklaufquote der empirischen Untersuchung.....	83
Tabelle 3: Auswertung des Geschlechts.....	84
Tabelle 4: Auswertung des Geschlechts.....	85
Tabelle 5: Betriebszugehörigkeit	86
Tabelle 6: Gegenüberstellung Frauen-Männer	90

Abkürzungsverzeichnis

BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
bzw.	beziehungsweise
CB	Corporate Behavior
CC	Corporate Communication
CD	Corporate Design
CI	Corporate Identity
d.h.	das heißt
etc.	etcetera
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Compagnie Kommanditgesellschaft
KG	Kommandit Gesellschaft
Lat.	Lateinisch
MbO	Management by Objectives
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

„Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital im Unternehmen“. Mit dieser Aussage präsentieren sich Unternehmen als mitarbeiterorientierte Institution. Leider bleibt dieser Satz oft nur eine Floskel.¹ Dabei zählen Mitarbeiter zu den wertvollsten Unternehmensressourcen. Sie tragen einen maßgebenden Beitrag zum Erfolg eines Unternehmens bei. Besonders in der heutigen Zeit, wo die wirtschaftliche Situation durch die zunehmende Globalisierung einen verschärften Wettbewerb hervorruft und es immer schwieriger für Unternehmen wird, überleben zu können, gewinnt das Wort Mitarbeitermotivation sehr stark an Bedeutung. Das drängt die Unternehmer nach Möglichkeiten zu suchen innerbetriebliche Leistungsbereitschaft und Leistungsabgabe der Mitarbeiter zu fördern. Produktivität und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter sind entscheidende Faktoren, die einen längerfristigen Gewinn für das Unternehmen bringen. Denn nur zufriedene und motivierte Mitarbeiter können Höchstleistungen erbringen, was sich mehrfach positiv auf das Unternehmen auswirkt.

Sind die Mitarbeiter zufrieden erbringen Sie hohe Leistungen und erzeugen gute Qualität, was die Ausschussrate und Produktionsfehler minimiert. Dies hat wiederum zur Folge, dass die Kunden zufriedener sind, da es keine Reklamationen gibt, somit wird im Endeffekt eine langfristige Kundenbindung erzielt.

Mitarbeiter, die sich am Arbeitsplatz wohl fühlen, sind nicht nur produktiver sondern sie bleiben auch länger im Unternehmen. Auch dies ist ein tragender Faktor, der für den Arbeitgeber weitere Vorteile bringt. Durch die längerfristige Bindung von Mitarbeitern, ist der Unternehmer nicht ständig gezwungen sich nach neuen Arbeitskräften umzusehen und diese erneut in den Betrieb einzuführen. Er hat Mitarbeiter, die mit dem Unternehmen mitwachsen und in ihrem Aufgabengebiet sehr kompetent und erfahren sind. Außerdem kann sich ein ständiger Personalwechsel negativ auf die Unternehmensreputation auswirken. Deswegen sollten die Unternehmer die Motivation in der Mitarbeiterführung keinesfalls außer Acht lassen, sondern sie zu einem essenziellen Bestandteil machen. Durch den Gesellschaftswandel haben sich auch die Bedürfnisse der Menschen verändert.

¹ vgl. personalmanagement.info

Früher dient der Arbeitsplatz zur Sicherung des Überlebens. Heute möchte der Mensch durch seine Arbeit Anerkennung, Vertrauen und Autonomie erreichen. Die Arbeit wird zunehmender Bestandteil der persönlichen Selbstverwirklichung. Für den Unternehmer ist es somit wichtig seinen Führungsstil an die gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen.

In diesem Zusammenhang wird deutlich, dass von der Führungsebene nicht nur die fachlichen Kompetenzen gefordert sind sondern vor allem die menschliche Reife von Bedeutung ist.²

Als primäres Unternehmensziel galt bislang die Orientierung an Kundenbedürfnissen um somit zufriedene und treue Kunden zu gewinnen. Doch diese Ziele können nur durch die eigenen Mitarbeiter erreicht werden. Mitarbeiter prägen ein Unternehmen und entscheiden letztendlich über Erfolg oder Misserfolg. Bei Betrachtung dieser Überlegungen fällt auf, dass Mitarbeitermotivation ein Schlüsselfaktor im strategischen Wettbewerb ist. Aus diesem Grund ist es für Führungskräfte, die ihr Unternehmen erfolgreich leiten wollen, sehr ratsam sich intensiv mit den Möglichkeiten und Instrumenten zur positiven Beeinflussung der Mitarbeitermotivation auseinander zu setzen.

1.2 Ziel der Arbeit

Die Zielsetzung dieser Arbeit besteht darin einen Überblick über die Einflussfaktoren der Mitarbeitermotivation eines Betriebes zu bekommen.

Die Thematik der Mitarbeitermotivation ist ein sehr schwieriges und komplexes Thema, mit dem sich vor allem junge Nachwuchsführungskräfte auseinandersetzen müssen. Galt der Arbeitsplatz früher als Existenzsicherung und um die Familie ernähren zu können, so sind diese Motive in unserer heutigen Wohlstandsgesellschaft in den Hintergrund getreten. Die Arbeitnehmer von heute stellen an ihren Job neue Erwartungen. Zu den entscheidenden Kriterien zählen Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, Freude an der Aufgabe, Möglichkeit zur Selbstverwirklichung, Anerkennung durch den Vorgesetzten und vor allem Sinnfindung in der eigenen Tätigkeit. Da man den Wertewandel der Menschen ohnehin nicht stoppen bzw. darauf Einfluss nehmen kann, haben sich die Unternehmen nicht nur auf veränderten Marktsituationen einzustellen, sondern sie müssen auf die

² vgl. Grün (1998), S. 15

veränderten Werte der Menschen eingehen dies liegt speziell in den Aufgaben der Führungskräfte.

Heutzutage sind herkömmliche Anreizsysteme nicht mehr wirksam um die Mitarbeiter zu Bestleistungen zu motivieren. Es müssen also neue individuelle Motivationsinstrumente entwickelt werden. Es stellt nicht nur eine zukünftig größere Herausforderung für Führungskräfte im Bereich der Mitarbeitermotivation dar, sondern bringt zugleich auch große Chancen mit sich.

Der Wertewandel ist nicht nur in gesellschaftlichen Zügen erkennbar sondern wird auch durch die neuen Technologien bestimmt. Die globale Vernetzung brachte internationale Märkte hervor. Der Konkurrenzkampf der Unternehmen untereinander ist dadurch eklatant gestiegen, womit es für den Einzelnen immer schwieriger wird am Markt bestehen zu können. Was als Wettbewerbsvorteil noch bleibt, ist der Erfolgsfaktor Mitarbeiter.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeitermotivation ist für mich auch insofern wichtig da ich das Familienunternehmen auf das ich im sechsten Kapitel Bezug nehme in Naher Zukunft übernehmen werde.

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sieben Kapitel. Nach der Einführung im ersten Kapitel, in dem die Problemstellung, das Ziel der Arbeit und kurz das methodische Vorgehen und der Aufbau der Arbeit beschrieben werden, folgen in Kapitel 2, 3, 4 und 5 die theoretischen Grundlagen, sodass der Leser über eine notwendige Grundlage für die am Ende durchgeführten empirischen Untersuchung verfügt.

Dies beinhaltet die Beschreibung der Themen Unternehmensorganisation, Motivationstheoretische Grundlagen, Mitarbeiterführung und Personalmanagement.

Aufbauend auf die Theorie erfolgt der praktische Teil, in dem eine empirische Untersuchung im eigenen Familienunternehmen durchgeführt wird. Um den Rahmen dieser Diplomarbeit nicht zu überschreiten, werden im praktischen Teil gewisse Abgrenzungen vorgenommen. Hierzu wird ein Fragebogen erstellt, der die Ist- Situation in verschiedenen Bereichen analysiert. Anschließend werden mögliche Verbesserungspotenziale beschrieben.

Die Schlussbetrachtung, die im Kapitel 7 erfolgt, fasst die wesentlichen Erkenntnisse bzw. das Resümee dieser Arbeit nochmals zusammen.

2 Unternehmensorganisation und Unternehmenskultur

2.1 Unternehmenskultur (Betriebsklima)

Unter der Unternehmenskultur (Corporate Culture) wird die Gesamtheit von den Mitarbeitern getragenen Wertvorstellungen und Normen verstanden, die sich in Handlungsweisen und Symbolen ausdrücken. Die Unternehmenskultur wird nicht vom Management angeordnet sondern wird vielmehr vorgelebt. Jeder einzelne Mitarbeiter gilt als aktiver Mitgestalter der Unternehmenskultur und kann durch sein Verhalten, seine Gesten und seine Kommunikation für ein positives Betriebsklima beitragen.³

Wertschätzendes Verhalten den Mitmenschen gegenüber wird besonders vom nachfolgenden Zitat von Johann Wolfgang von Goethe bestätigt.

„Wer die Menschen behandelt, wie sie sind, macht sie schlechter.

Wer die Menschen aber behandelt wie sie sein könnten, macht sie besser.“

Johann Wolfgang von Goethe

Zu Beginn der 80er Jahre konnte sich die Erkenntnis durchsetzen, dass nicht die Hard Facts erfolgsbeeinflussend für ein Unternehmen sind, sondern vor allem die Soft Facts eine große Rolle spielen.⁴

Die Hard Facts sind sichtbar und ablesbar, wobei diese nur einen kleinen Teil der Unternehmenskultur bestimmen. Das sind z.B. die Produkte eines Unternehmens, die Sprache, Struktur, Strategie, Technologie, Kleidung, Firmenarchitektur.

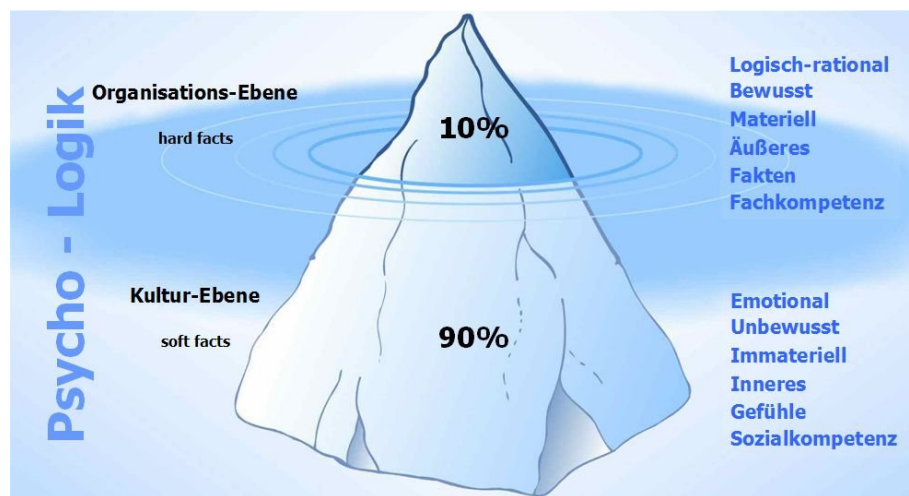
Der größere Teil und von höherer Relevanz sind vor allem die Regeln, Normen und Werte. Sie bleiben der Öffentlichkeit jedoch verborgen, da sie sich auf unbewusster Ebene abspielen. Diese werden Soft Facts genannt.

Wichtig dabei ist, dass die Traditionen und Werte eines Unternehmens nicht nur auf dem Papier festgehalten werden, sie müssen von den Mitarbeitern verinnerlicht und getragen werden.⁵ Die Mitarbeiter sollen somit im Geiste des Unternehmens arbeiten.

³ vgl. (Bach, 2012) S. 79

⁴ vgl. (Berthel & Becker, 2013) S. 712

Die zwei Ebenen einer Unternehmenskultur lassen sich sehr gut mit dem Eisberg Modell illustrieren.



Das Eisberg-Prinzip

Abb. 1: Eisberg Prinzip⁶

Die Grafik soll verdeutlichen, dass der von außen wahrgenommene Bereich nur 10% der Unternehmenskultur ausmacht und es sich um sichtbare Artefakte handelt. Die wesentlichen Elemente der Unternehmenskultur befinden sich jedoch im Verborgenen.

Wieso sollte sich ein Unternehmer bezogen auf die Mitarbeitermotivation mit der Unternehmenskultur näher beschäftigen? Die Unternehmenskultur ist wesentlich mehr als rein das Erscheinungsbild nach innen und außen, sie kann eine bewusste Differenzierung zu anderen Wettbewerbern und die emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen positiv determinieren. Gerade in Zeiten von immer turbulenter werdenden Märkten, dynamischer werdenden Arbeitsaufgaben und immer kürzer werdenden Produktzyklen sucht der Mensch besonders nach Orientierung und Beständigkeit. Diesen Orientierungs- und Identifikationsdefiziten kann mit einer starken Unternehmenskultur begegnet werden.⁷

⁵ vgl. (Rahn, 2002) S. 193

⁶ (projektmanagement.wordpress.com)

⁷ vgl. (Bullinger, 1996) S. 67

Die unverwechselbaren Eigenschaften eines Unternehmens können strategisch genutzt werden um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.⁸

Der Industriesoziologe Etzioni (1965) beschreibt die Wichtigkeit der Unternehmenskultur für die Mitarbeitermotivation wie folgt:

Er nennt drei Möglichkeiten die ein Unternehmen hat Mitarbeiter dazu zu bringen die vorgeschriebenen Aufgaben im Sinne des Unternehmens zu erledigen.

Die Kontrolle vom Unternehmen kann entweder durch:

- Zwang und Bestrafung
- durch Belohnung und Belohnungsentzug
- durch verinnerlichte Normen und Werte erfolgen.

Die Kontrolle durch Zwang und Bestrafung kann nur erfolgen, wenn die gesellschaftlichen Normen es zulassen und wenn der Vorgesetzte die fachliche Kompetenz besitzt die spezielle Tätigkeit seiner Mitarbeiter zu beurteilen. Dies ist jedoch in der heutigen Industriegesellschaft nicht mehr denkbar, denn die Kompetenz einer Führungskraft liegt in der Organisation und Koordination der Mitarbeiter. Diese sind Spezialisten in ihrem Gebiet und vielfach dem Vorgesetzten überlegen. Die Kontrolle durch Zwang und Bestrafung hat somit heutzutage keine Beständigkeit mehr. Vielmehr bietet sich die Kontrollform durch Belohnung und Belohnungsentzug an. Der Mitarbeiter bietet sein Know-how und seine Arbeitskraft an und im Gegenzug bekommt er vom Unternehmer seinen Verdienst in Form von Geld ausbezahlt.

Jedoch reicht diese Form von Kontrolle alleine nicht um die Mitarbeiter für ihre Arbeit und das Unternehmen zu begeistern und muss deshalb mit der dritten Kontrollform ergänzt werden.

Der Unternehmer hat somit die Aufgabe seinen Betrieb so zu gestalten dass er für den Mitarbeiter attraktiv ist, er sich mit dem Unternehmen identifizieren kann und somit engagiert arbeitet. Es darf kein Druck von Außen einwirken, der Mitarbeiter muss die Begeisterung für die Arbeit selbst entwickeln. Ist der Mitarbeiter intrinsisch motiviert, kann man von einer guten Unternehmenskultur sprechen.⁹

⁸ vgl. (Bogner, 2005) S.122

⁹ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 245 ff.

Die Unternehmenskultur ist im Vergleich zu Produkten oder Dienstleistungen nicht kopierbar, sondern jedes Unternehmen besitzt seine eigene Unternehmenskultur, die kontinuierlich den Einflussparametern entsprechend angepasst werden muss. Sie ist abhängig von Branche, regionaler Lage, den arbeitenden Menschen und der Tradition des Unternehmens.¹⁰

Eine Unternehmenskultur kann natürlich nicht von einem Tag auf den anderen konstruiert und implementiert werden, sondern ist etwas in der Zeit Gewachsenes. In der Wissenschaft und Praxis wird die Veränderung der Unternehmenskultur sehr umstritten. Eine vorhandene Kultur lässt sich nur sehr schwer verändern, es benötigt viel Zeit und Ausdauer des Managements um eine festsitzende Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern.¹¹

Im Zuge von Managementwechsel oder durch Firmenübernahmen oder Zusammenschlüssen werden oft durch brutale Maßnahmen Kulturen verletzt oder gar zerstört, in dem z.B. gänzlich neue Spielregeln in das Unternehmen eingeführt werden.¹² Dies hat oft fatale Folgen und geht soweit, dass sich Mitarbeiter nicht mehr mit dem Unternehmen auseinandersetzen und identifizieren. Dabei besteht die Gefahr, dass sich langjährige Mitarbeiter, die als Know-how Träger gelten vom Unternehmen verabschieden.¹³

Ein Kulturwandel sollte deshalb in Gemeinsamkeit der Mitarbeiter entwickelt werden.

2.2 Unternehmensreputation und Image

Das Unternehmensimage und die Unternehmensreputation werden häufig irrtümlicherweise gleichgesetzt, wobei diese zwei Begriffe differenziert betrachtet gehören. Der Begriff Reputation stammt aus dem Lateinischen und wird mit Ruf oder Ansehen umschrieben.¹⁴ Schweiger definiert Reputation als eine Einschätzung und Wahrnehmung von sämtlichen unternehmerischen Handlungen und Leistungen durch die verschiedenen

¹⁰ vgl. (Bullinger, 1996) S. 69

¹¹ vgl. (Berthel & Becker, Personalmanagement, 2007) S. 555 ff

¹² vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 248

¹³ eigene Erkenntnis

¹⁴ vgl. (Michalowski, 2007) S.30

Stakeholder (Kunden, Lieferanten) eines Unternehmens.¹⁵ Reputation ist also das von Außenstehenden wahrgenommene Ansehen des Unternehmens.

Das Image hingegen ist das angestrebte Ansehen aus der Sicht des Unternehmens. Es spiegelt die Corporate Identity, die Unternehmensidentität wider. Die zwei Begriffe Reputation und Image stehen also im unmittelbaren Zusammenhang gegenüber. Je mehr das angestrebte und wahrgenommene Ansehen im Gleichgewicht stehen umso mehr steigert dies den Unternehmenswert.¹⁶

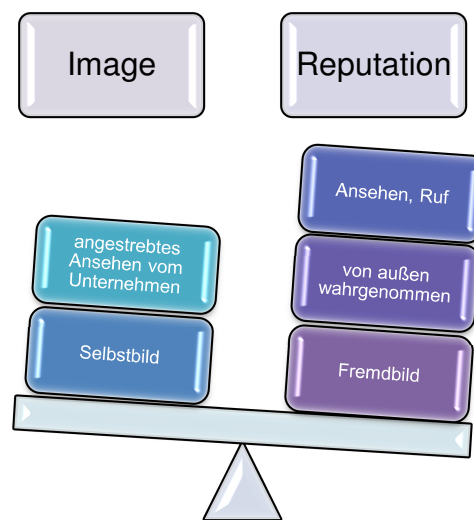


Abb. 2: Selbstbild und Fremdbild sind oft nicht harmonisch, um eine Unternehmenswertsteigerung zu erreichen sollten die beiden Begriffe im Gleichgewicht stehen¹⁷

Erst seit kurzer Zeit gewinnt die Unternehmensreputation stärker an Bedeutung, da Manager erkannt haben, dass eine gute Reputation großen Einfluss auf den Markterfolg des Unternehmens hat.¹⁸ Eine gute Reputation kann natürlich nicht von heute auf morgen entstehen, sondern benötigt viel Zeit und muss als eine langfristige Investition gesehen werden. Unternehmen, die sich eine hohe Reputation aufgebaut haben, haben große Vorteile gegenüber Konkurrenten. Es versetzt das Unternehmen in die Lage z.B. höhere Produktpreise zu bekommen oder qualifiziertere Arbeitskräfte zu gewinnen. Außerdem

¹⁵ vgl. (Schwaiger, 2004) S. 5

¹⁶ vgl. (Michalowski, 2007) S. 31

¹⁷ eigene Darstellung

¹⁸ vgl. (Schwalbach, 2001) S.1 f.

kann eine hohe Reputation besonders dann von Vorteil sein, um Krisenzeiten leichter zu überstehen.¹⁹

Eine mühsam über Jahre aufgebaute Reputation kann leider in einer sehr kurzen Zeit zerstört werden. Einen herben Reputationsrückgang musste beispielsweise der Ölkonzern BP verspüren. Nach der Ölkatastrophe im Golf von Mexiko von 2010 sank der Markenwert von BP innerhalb kürzester Zeit auf ein Minimum.

Eine Wiedererlangung der ursprünglichen Reputation ist wiederum sehr schwierig und kann Jahrzehnte dauern.²⁰

Letzten Endes ist die Unternehmensreputation das Resultat von sämtlichen unternehmerischen Handlungen und Leistungen. Das Ansehen eines Unternehmens wird durch das Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit, der Unternehmensidentität, Kommunikationsmaßnahmen und der Unternehmenskultur widerspiegelt.²¹

Für klein- und mittelständische Unternehmen spielt die Reputation eine noch größere Rolle als für große Unternehmen, da sie einen überschaubaren Kundenkreis haben und eher regional agieren. Somit kann eine schlechte Reputation relativ rasche negative Auswirkungen zur Folge haben.²²

Ein guter Ruf des Unternehmens ist wiederum ein sehr wichtiger Faktor für die Motivation der Mitarbeiter. Bestenfalls empfinden die Mitarbeiter Stolz darüber, dass sie ein Teil dieser Organisation sind. Das stärkt ihr Selbstwertgefühl und wird wiederum als positive Werbung für das Unternehmen nach Außen getragen.²³

2.3 Unternehmensidentität (Corporate Identity)

Die Corporate Identity (CI) stellt das interne und externe Erscheinungsbild eines Unternehmens dar, dies soll vor allem dazu beitragen ein positives Unternehmensimage zu erreichen.²⁴

¹⁹ vgl. (Schwalbach, 2001) S.2

²⁰ vgl. (Horizont.net, 2010); verfügbar am 22.12.2013

²¹ vgl. (Wiedmann, 2005) S. 22

²² vgl. eigene Erkenntnis

²³ vgl. (Rosenstiel & Nerdinger, Grundlagen der Organisationspsychologie, 2011) S.147

²⁴ vgl. (Jung, 2011) S. 26

Das Ziel der Unternehmensidentität ist es das Unternehmen nach innen und nach außen als eine unverwechselbare Persönlichkeit darzustellen. Intern soll es dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren können, dies stärkt vor allem das Wir-Gefühl und wirkt sich positiv auf sämtliche Synergieeffekte aus. Nach außen hin dient es speziell dem Wiedererkennungswert des Unternehmens.²⁵

Der Überbegriff Corporate Identity wird in drei Teilbereiche untergliedert:

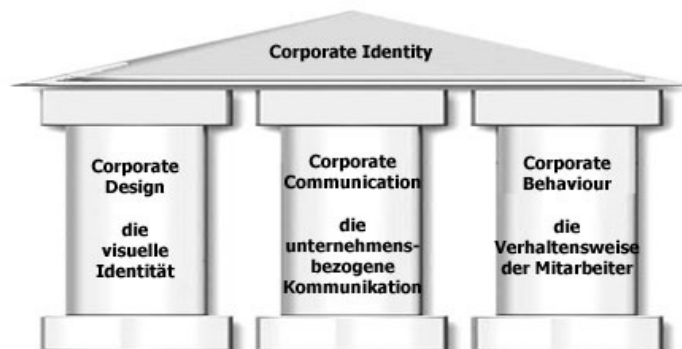


Abb. 3: Säulen der Corporate Identity²⁶

Ein erfolgreiches CI ist nur dann möglich, wenn alle drei Bereiche im Einklang sind, das heißt sie müssen aufeinander abgestimmt werden. Das was vom Unternehmen nach außen hin kommuniziert wird, muss auch im inneren wahrlich durchgeführt werden. Nur so wird das Unternehmen von Außenstehenden glaubwürdig wahrgenommen.²⁷

Das **Corporate Design (CD)** stellt das visuelle Erscheinungsbild dar, welches die Identität, Kultur und Vision eines Unternehmens widerspiegeln sollte. Es muss sich in allen Bereich des Unternehmens wiederfinden z.B. in der Gebäudearchitektur, Firmenpapier, Kleidung, Messestand etc. Ein perfekt aufeinander abgestimmtes CD trägt nicht nur intern zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen bei, sondern fördert auch extern die Identifikation von bestehenden und potenziellen Kunden und Lieferanten. Zu beachten gilt, dass das CD dem Wandel der Zeit angepasst werden muss und somit einem ständigen Veränderungsprozess ausgesetzt ist.²⁸

Das zweite Standbein des Corporate Identity bildet **Corporate Communication (CC)**. Dies umfasst den gesamten internen als auch externen Kommunikationsprozess eines

²⁵ vgl. (Staehle, 1999) S. 658; (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 45

²⁶ vgl. <http://www.ywmarketing.de/Unternehmensdarstellung.html>; verfügbar am 20.1.2014

²⁷ vgl. (Bayer, et al., 2013) S. 96

²⁸ vgl. (Bayer, et al., 2013) S. 97 f.; (4managers) verfügbar am 20.01 2014

Unternehmens und hat die Aufgabe die Kommunikationsinhalte aufeinander abzustimmen. Zu beachten ist, dass die intern und extern kommunizierten Botschaften mit dem Unternehmensleitbild harmonisieren.²⁹

Die interne Kommunikation spielt beim CC eine besonders große Rolle, denn schlecht informierte Mitarbeiter können kein positives Unternehmensbild nach außen vermitteln.

Die dritte und letzte Säule des CI ist das Unternehmensverhalten, auch **Corporate Behavior (CB)** genannt. Wie der Name schon verrät, wird darunter die Verhaltensweise der Mitarbeiter untereinander und das Verhalten der Mitarbeiter gegenüber außenstehenden Personen zu Kunden und Lieferanten verstanden.³⁰

Damit ein einheitliches harmonisches Verhalten der Mitarbeiter erreicht werden kann, muss sich jeder einzelne Mitarbeiter mit der Unternehmensvision und dem Unternehmensleitbild identifizieren können. Die Umsetzung eines CB in der Praxis stellt somit die größte Herausforderung dar. So sind die Erstellung eines einheitlichen Erscheinungsbildes und die Einführung von Kommunikationsrichtlinien im Verhältnis zum CB noch relativ einfach, da das Verhalten von Persönlichkeiten nicht so ohne weiteres von heute auf morgen verändert werden kann. Eine einheitliche Verhaltensweise kann sich also nur im Laufe der Zeit sehr langsam entwickeln.³¹

2.4 Arbeitsbedingungen

Der volle Arbeitseinsatz von Mitarbeitern kann erst dann optimal genutzt werden, wenn der Mitarbeiter nach seinen Bedürfnissen und Interessen arbeiten und lernen darf.³² Die Gestaltung der Arbeitsbedingung hat also auf die Mitarbeiter eine nicht unbedeutende motivationale Wirkung. Natürlich spielen dabei nicht nur betriebliche Arbeitsbedingungen sondern auch andere Einflüsse wie die Familie des Mitarbeiters, private Kontakte, Wohnverhältnisse, Freizeitaktivitäten und die Möglichkeit zum Arbeitsplatz zu gelangen ein große Rolle.³³ Da jedoch aus betrieblicher Sicht kaum auf das private Umfeld eines Mitarbeiters Einfluss genommen werden kann, möchte ich den Blickwinkel auf diejenigen vom Betrieb direkt gestaltbaren Einflüsse richten.

²⁹ vgl. (4managers), verfügbar am 20.01.2014

³⁰ vgl. (Bayer, et al., 2013) S. 102

³¹ vgl. (4managers)

³² vgl. (Bullinger, 1996) S.179

³³ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 272

Weitestgehend geht es in diesem Kapitel um die vom Unternehmen zu gestaltenden Arbeitsbedingungen, um den Mitarbeiter für seine Arbeit zu prägen und um Unzufriedenheit und Leistungshemmnisse zu vermeiden, um damit bestmöglich motivierende Bedingungen zu schaffen. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sind nach der „Zwei Faktoren Theorie“ von Herzberg sogenannte Hygienefaktoren. Die vom Mitarbeiter wahrgenommenen Arbeitsbedingungen können in diesem Sinne als Anreiz interpretiert werden. Sie lösen jedoch keine zusätzliche Motivation aus, hingegen können sie Unzufriedenheit beim Mitarbeiter vermeiden.³⁴ Dazu komme ich aber im Kapitel 2.4 f. noch zu sprechen. Zunächst möchte ich auf die Gestaltung des Arbeitsplatzes eingehen.

2.5 Arbeitsplatzgestaltung

Der Arbeitsplatz muss so eingerichtet werden, dass er den Fertigkeiten, Eigenschaften und Kenntnissen der jeweiligen Person entspricht.³⁵ Die Arbeitsplatzgestaltung sollte also auf eine physisch und mental angemessene Gestaltung des Arbeitsbereiches zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zur Leistungssteigerung abzielen.

Die Arbeitsplatzgestaltung wird in der Literatur häufig in ergonomische-, technologische - und organisatorische Arbeitsplatzgestaltung unterteilt.

2.5.1 Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

Die ergonomische Gestaltung beschäftigt sich mit ergonomischen Gesichtspunkten, das heißt der Arbeitsplatz soll so gestaltet werden, dass Produktivitätskontinuität gewährleistet und vorzeitige Ermüdung verhindert wird. Er soll für den Menschen körper- und vor allem sicherheitsgerecht gestaltet sein, sodass für den Arbeitnehmer keinesfalls Gesundheitsschäden entstehen.³⁶ Im Rahmen der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung gelten verschiedene gesetzliche Vorschriften zur Arbeitssicherheit und Gesundheitsvorschriften die unbedingt eingehalten werden müssen. Deswegen sollten regelmäßige Arbeitsablaufanalysen durchgeführt werden um im Falle eines Missstandes rechtzeitige Umgestaltungsmaßnahmen vornehmen zu können. Eine laufende Anpassung der Arbeitsabläufe gewährleistet gleichzeitig, dass ein Unternehmen den sich ständig

³⁴ vgl. (Rosenstiel, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit, 1975) S. 294

³⁵ vgl. (Bullinger, 1996) S.179

³⁶ vgl. (Arbeitsplatzgestaltung.net); verfügbar am 26.12.2013

erweiternden Wissensstand und den immer schärfer werdenden Gesetzesvorschriften gerecht werden kann.

Viele Unternehmen überlassen ihren Mitarbeitern weitestgehend selbst die Gestaltung ihres jeweiligen Arbeitsplatzes. So kann z.B. der Mitarbeiter selbst seine eigenen Büromöbel aussuchen und mit privaten Dingen den Arbeitsplatz ausschmücken.

Ein harmonisch aufeinander abgestimmtes Arbeitsumfeld kann für den Mitarbeiter eine wohlfühlende Atmosphäre schaffen und dadurch eine höhere Leistungsfähigkeit erreicht werden, als wie wenn der Arbeitsplatz ungemütlich aber zweckmäßig eingerichtet wäre.³⁷

2.5.2 Technologische Arbeitsplatzgestaltung

Die technologische Arbeitsplatzgestaltung beschäftigt sich mit dem Zusammenspiel zwischen Mensch und Maschine. Die Zielsetzung liegt hier in der Mechanisierung von Arbeitsschritten und soll somit eine humanitäre und ökonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes mit sich bringen.³⁸

Der Einsatz von neuen Technologien kann zu beträchtlichen Problemen mit den Arbeitskräften führen. Eine fehlende Rücksprache mit dem betroffenen Mitarbeiter oder Fehler in der Planungsphase können negative Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben. Der Mitarbeiter könnte durch die vom Unternehmen vorgenommenen Rationalisierungsmaßnahmen seinen Arbeitsplatz gefährdet sehen. Zusätzlich können sich durch eine mangelhafte Aufklärung oder durch zu wenig Einschulung Unsicherheit und Angstgefühle breit machen. Maschinen dürfen nicht als Bedrohung empfunden werden, sondern als Erleichterung im betrieblichen Alltag.

Das Ziel der technologischen Arbeitsplatzgestaltung sollte sein ein partnerschaftliches Verhältnis zwischen Mensch und Maschine zu schaffen. Die Maschine übernimmt die Aufgaben, die sie effizienter und schneller erledigen kann als der Mensch, dies können monotone Routinearbeiten oder Aufgaben sein, die eine hohe Präzision erfordern und für den Menschen ohnehin wenig erfüllend sind. Der Mensch hingegen nützt seine Vorzüge, die eine Maschine nicht kann - Kreativität, Innovation, Intuition oder kognitive Fähigkeiten sind typische menschliche Eigenschaften.³⁹

³⁷ vgl. (Bullinger, 1996) S.179 f.

³⁸ vgl. (Arbeitssicherheit.de); verfügbar am 27.12.2013

³⁹ vgl. (Bullinger, 1996) S.180

Die immer schnellere Fortschreitung der Technik lässt sich nicht aufhalten, deshalb sollte man sie akzeptieren und versuchen sie geschickt in Arbeitsabläufe zu integrieren, sodass sie keine negativen Auswirkungen auf die Mitarbeiter haben.⁴⁰

2.5.3 Organisatorische Arbeitsplatzgestaltung

Innerhalb der organisatorischen Arbeitsplatzgestaltung werden die Gestaltung und Strukturierung der Arbeitsinhalte sowie die Arbeitsteilung und Arbeitszeitgestaltung organisiert.⁴¹

2.5.3.1 Arbeitsinhalt

Die Aufgabe eines Unternehmens besteht darin Produkte herzustellen, diese zu vermarkten und letztendlich gewinnbringend an den Kunden zu verkaufen. Innerhalb der Wertschöpfungskette erfolgt eine Aufteilung von Arbeitsschritten an die einzelnen Mitarbeiter.⁴² Jeder Mitarbeiter hat somit seine eigene Tätigkeit, die er ausführen muss. Diese Tätigkeit wird als Arbeitsinhalt bezeichnet. Durch das tayloristische Prinzip der Spezialisierung der Arbeitskräfte wurde die Arbeitsaufgabe immer standardisierter und monotoner. Dadurch wurde zwar eine höhere Leistung erzielt jedoch bei steigender Spezialisierung sinkt allerdings die Freude zur Arbeit und durch die Monotonie wird die Sinnhaftigkeit der Arbeit ebenfalls in Frage gestellt.⁴³

Diese praktische Arbeitsteilung der Spezialisierung entspricht inzwischen nicht mehr den aktuellen Gegebenheiten.

Der ständige Wertewandel in unserer Gesellschaft akzeptiert immer weniger ein Arbeiten ohne Sinnggebung. Der arbeitende Mensch möchte etwas erreichen, akzeptiert werden, deshalb strebt er nach Sinnerfüllung in der Arbeit.⁴⁴

Im besten Fall wirkt der Arbeitsinhalt als Motivationsanreiz und führt zu einer Steigerung des Leistungsverhaltens indem der Mitarbeiter durch die Arbeitsaufgabe Selbstbefriedigung findet. Es sollten individuell jeden Mitarbeiter entsprechend die Fähigkeiten und Fertigkeiten gefordert werden, die sie am besten können und die ihnen am meisten Freude bereiten. Der Unternehmer hat somit die schwierige Aufgabe einen

⁴⁰ vgl. (Rosenstiel & Nerdinger, Grundlagen der Organisationspsychologie, 2011) S. 105

⁴¹ vgl. (Arbeitsplatzgestaltung.net) 27.12.2013

⁴² vgl. (Olfert, 2012) S. 212

⁴³ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 196

⁴⁴ vgl. (Bullinger, 1996) S. 181

abwechslungsreichen Arbeitsplatz zu schaffen um Monotonie zu vermeiden und eine Arbeitsaufgabe zuzuweisen, die dem Schwierigkeitsgrad jedes Mitarbeiters angepasst ist.⁴⁵

Außerdem benötigt das Unternehmen um im starken Wettbewerb bestehen zu können selbstständig denkende und handelnde Mitarbeiter.

Im Bereich der Humanisierung sollte nicht wie im Sinne des Taylorismus auf eine Spezialisierung hingearbeitet werden, sondern eher auf einen Abbau hingezielt werden um eine zu starke Überspezialisierung zu vermeiden. Außerdem sollte der Entscheidungs- und Kontrollspielraum der Mitarbeiter ausgeweitet werden. Der Abbau der menschlichen Isolation im Arbeitsprozess gehört ebenfalls zur Humanisierung des Arbeitsinhaltes.⁴⁶ Der Arbeitsinhalt gehört also unumstritten zu den wichtigsten intrinsischen Motivationsfaktoren von Mitarbeitern.⁴⁷

2.5.3.1.1 Job Rotation

Bei Job Rotation werden die Arbeitsinhalte horizontal erweitert. Das bedeutet dass verschieden spezialisierte Arbeitskräfte einen systematischen Arbeitsplatzwechsel vornehmen. Dadurch wird eine einseitige Belastung bestimmter Muskelgruppen, Monotonie und Übersättigung vermieden, durch die Abwechslung wird die Einsatzflexibilität erhöht und die fachlichen Kenntnisse werden erweitert.⁴⁸ Ein weiterer entscheidender Vorteil von Job Rotation ist, dass bei Urlaubszeiten oder bei Kündigungen kein Know-how Verlust entsteht. Personelle Engpässe werden somit durch die Flexibilität der Arbeitskräfte kompensiert, außerdem wird das Risiko eines Produktionsstillstandes minimiert. Des Weiteren wird durch den Austausch das Teamverhalten der Mitarbeiter untereinander gefördert. Die Mitarbeiter bekommen mehrere verschiedene Abteilungen zu sehen und lernen dadurch die Zusammenhänge des Unternehmens kennen. Schnittstellenprobleme können dadurch schneller und besser gelöst werden, weil die Mitarbeiter zu höherer Kooperation bereit sind.⁴⁹

Job Rotation bietet neben den zahlreichen Vorteilen auch einige Nachteile, die nicht umgangen werden sollen.

⁴⁵ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 279

⁴⁶ vgl. (Jung, 2011) S. 212

⁴⁷ eigene Erkenntnis

⁴⁸ vgl. (Rosenstiel & Nerdinger, Grundlagen der Organisationspsychologie, 2011) S. 113 f

⁴⁹ vgl. (Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008) S. 189

Ein Nachteil ist, dass die neue Tätigkeit für jeden Mitarbeiter eingearbeitet werden muss, dies ist oft mit viel Zeit und Geduld verbunden.⁵⁰ Zu erwähnen ist, dass in der Einarbeitungsphase durch die Unerfahrenheit des Mitarbeiters die Fehlerquote anfangs sehr hoch sein kann. Dies kann dem Unternehmen in zweierlei Hinsicht schaden: Hohe Ausschussraten können dem Unternehmen viel Geld kosten, schlimmstenfalls kann durch fehlerhaftes Verhalten eines Mitarbeiters eine Maschine in der Produktion zu Bruch gehen.⁵¹

Ein ständiger Arbeitsplatzwechsel kann für den Mitarbeiter auch belastend wirken, denn er fungiert dann nur mehr als „Springer“.⁵²

Herzberg kritisiert mit dem Satz „null plus null gleich null“, dass durch Job Rotation kaum eine Humanisierung des Arbeitsplatzes entsteht. „Mehrere weitgehend sinnarme Arbeitsschritte im Austausch ergeben noch kein sinnvolles Ganzes.“⁵³

2.5.3.1.2 Job Enlargement

Unter Job Enlargement wird eine Aufgabenerweiterung verstanden. Der Mitarbeiter übernimmt innerhalb seines Arbeitsplatzes zusätzliche Tätigkeiten, die zuvor besser spezialisierte Arbeitskräfte ausgeführt hatten und bis dato nicht zu seiner Arbeit zählten.⁵⁴

Als Grund für die Einführung von Job Enlargement Maßnahmen werden in erster Linie häufig Kosteneinsparungen genannt. Des Weiteren sollen die Aufgaben für die jeweiligen Mitarbeiter interessanter und abwechslungsreicher gestaltet werden. Als Vorteile für Job Enlargement werden in der Literatur die Senkung des Spezialisierungsgrades, die Erhöhung der Arbeitsqualität, die Reduzierung von Monotonie und Einseitigkeit sowie die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit durch die Gestaltung von interessanteren Aufgaben genannt.⁵⁵

Als Nachteile werden angeführt, dass durch die Veränderung bzw. Erweiterung des Aufgabengebietes nicht jeder Mitarbeiter positiv darauf reagiert, es können Widerstände einzelner Mitarbeiter entstehen.⁵⁶ Nicht jeder Mitarbeiter ist der neuen Aufgabe gewachsen und kann mit den vermehrten Pflichten umgehen, ein zu hoher

⁵⁰ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 198

⁵¹ eigene Erkenntnis

⁵² vgl. (Jung, 2011) S. 213

⁵³ Zitat. (Rosenstiel & Nerdinger, Grundlagen der Organisationspsychologie, 2011) S. 114

⁵⁴ vgl. (Rosenstiel & Nerdinger, Grundlagen der Organisationspsychologie, 2011) S. 114

⁵⁵ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S.470 f. ; vgl. (Olfert, 2012) S. 215 f.

⁵⁶ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 471

Schwierigkeitsgrad kann schnell zu einer Überforderung führen. Dies kann schnell in die falsche Richtung losgehen und Leistung und Zufriedenheit senken.⁵⁷

2.5.3.2 Arbeitsplatzbereicherung

Unter Arbeitsplatzbereicherung versteht man die qualitative Vergrößerung des Arbeitsfeldes durch Integration von geistig anregenden Tätigkeiten in den Arbeitsprozess. Es erfolgt eine vertikale Erweiterung des Arbeitsinhaltes. Ein Mitarbeiter darf z.B. Aufgaben übernehmen, die zuvor von einer höheren Hierarchie erfüllt wurden. Dies kann einzelne Mitarbeiter oder ganze Gruppen betreffen.⁵⁸

2.5.3.2.1 Job Enrichment

Gleich wie Job Rotation ist auch Job Enrichment eine Form der On-the-job-Qualifizierung und trägt ebenfalls dazu bei Mitarbeiter im Laufe ihrer Erwerbsbiografie nicht abstumpfen zu lassen sondern die kognitive und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu bewahren.⁵⁹ Erreicht werden kann dies durch eine horizontale sowie einer vertikale Erweiterung des Arbeitsinhaltes.⁶⁰ Hier werden bestehende Arbeitsaufgaben durch qualitativ höherwertigere Aufgaben erweitert. Eine strukturelle Änderung der Arbeitssituation wird dadurch vorgenommen.⁶¹ Im Vergleich zum Job Enlargement bei dem in erster Linie von einer quantitativen Zunahme der Arbeitsaufgaben gesprochen wird, stehen beim Job Enrichment die Autonomie, die Verantwortung und die Kontrolle der Aufgabe im Vordergrund.⁶² Dies wird vor allem durch das Zitat vom amerikanischen Führungsforscher Rensis Likert verdeutlicht: „Es ist ein himmelweiter Unterschied, ob eine Putzfrau einen Putzlappen hin und herschiebt, oder ob sie die Verantwortung für die Sauberkeit eines Raumes trägt!“⁶³

Durch anspruchsvollere und interessantere Tätigkeiten und durch eine höhere Verantwortung findet eine Arbeitsbereicherung des Mitarbeiters statt, dies führt zu einer erhöhten motivationalen Wirkung. Der Mitarbeiter kann mit seiner Arbeitsaufgabe

⁵⁷ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 199

⁵⁸ vgl. (Olfert, 2012) S.216

⁵⁹ vgl. (Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008) S. 189

⁶⁰ vgl. (Olfert & Rahn, Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 2010) S. 346

⁶¹ vgl. (Micheli, 2009) S.341

⁶² vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 471

⁶³ Zitat (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 148

wachsen und sich dabei selbst entfalten, damit kann er seine persönliche Selbstverwirklichung erreichen.⁶⁴

Job Enrichment ist die von Herzberg (1972) empfohlene Umgestaltung des Arbeitsinhaltes.⁶⁵ Er beschreibt dies mit dem Satz: „Mehr Sinn in der Arbeit führt zu einer höheren Zufriedenheit bei den Mitarbeitern, die sich deshalb zur Weiterentwicklung angeregt fühlen und insgesamt bessere Arbeitsergebnisse hervorbringen.“⁶⁶

Diese Tätigkeitsbereicherung funktioniert auf allen Hierarchieebenen, ganz egal ob Reinigungskraft oder Top-Manager.⁶⁷

Als entscheidender Vorteil gegenüber dem Job Enlargement ist, dass sich der Mitarbeiter mit der qualitativ höherwertigen Aufgabe entwickeln und somit durch intrinsische Motivierung der Mitarbeiter eine Output-Steigerung bringen kann. Vorsicht ist jedoch geboten, wenn man den Mitarbeiter überfordert, dies kann wie beim Job Enlargement schnell zur Demotivation führen. Wenn es die Gegebenheiten zulassen sollte man den Mitarbeiter die Arbeitsfolge sowie die Arbeitsgeschwindigkeit selbst festlegen lassen. Außerdem ist es wichtig den Arbeitenden Zeit zu geben sich zu entwickeln, was anfangs sicherlich auch mit vermehrten kostspieligen Fortbildungen verbunden ist.⁶⁸

2.5.3.2.2 Teilautonome Arbeitsgruppe

Der Grund für teilautonome Arbeitsgruppen hat sich seit den 90er Jahren verändert. Stand früher die Humanisierung im Vordergrund, so erfüllen heute teilautonome Arbeitsgruppen den Zweck der Rationalisierung.⁶⁹

Als Teamkonzept führt Job Enrichment zu teilautonomen Arbeitsgruppen, was einen noch größeren Handlungsspielraum durch den Kontakt zu anderen Teammitgliedern ermöglicht.⁷⁰

Es handelt sich dabei um eine führerlose Kleingruppe von mehreren Mitarbeitern in der innerhalb des übertragenen Arbeitsumfanges eine Autonomie hinsichtlich der

⁶⁴ vgl. (Olfert, 2012) S. 216; vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 471 f.

⁶⁵ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 148

⁶⁶ Zitat (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 471

⁶⁷ vgl. (Micheli, 2009) S. 148

⁶⁸ vgl. (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 217; vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 149

⁶⁹ vgl. (Antoni & Bungard, 2004) S. 129-191

⁷⁰ vgl. (Rosenstiel & Nerdinger, Grundlagen der Organisationspsychologie, 2011) S. 114

selbstständigen Erfüllung der Arbeitsaufgabe besteht.⁷¹ Dabei werden die Entscheidungs- und Kontrollkompetenzen, die bislang von einer höheren hierarchischen Ebene erfolgten zur Gänze der Gruppe überlassen. Diese muss sich nun selbst organisieren und koordinieren und eigenverantwortlich eine Lösung herausarbeiten.⁷²

Durch das selbstständige Organisieren ergeben sich Gestaltungsfreiräume, was dazu beiträgt, dass sich die Mitarbeiter in ihrer Gruppe selbstverwirklichen können. Der Arbeitsumfang weitet sich wie beim Job Enlargement sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht aus.⁷³ Dies trägt dazu bei, dass sich die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit positiv verändert, zugleich kann die Arbeitsleistung qualitativ ansteigen. Darüber hinaus können sich die Fehlzeiten verringern, die Fluktuationen können zurückgehen, außerdem kann eine bessere und intensivere Identifikation mit der Arbeit stattfinden.⁷⁴ Häufig scheitern teilautonome Arbeitsgruppen an der Konstellation und an der Anzahl der Gruppenmitglieder. Arbeitsgruppen von drei bis zehn Mitarbeitern haben sich dabei als besonders effizient herausgestellt.⁷⁵ Nicht alle Mitarbeiter sind teamfähig, deshalb sollte man eine Arbeitsgruppe nicht willkürlich zusammenstellen, sondern gezielt die Teammitglieder kombinieren.⁷⁶

Als Nachteile nennt Olfert, dass durch notwendiger technischer Einrichtungen und höherer Qualifizierungsmaßnahmen erhöhte Kosten auftreten können. Weiters kann eine Entlohnung der einzelnen Gruppenmitglieder ein Problem darstellen. Außerdem ist noch zu nennen, dass die erhöhte Selbstkontrolle innerhalb der Gruppe gegenüber dem Management dominiert, was dazu führen kann, dass Machtdifferenzen der Gruppenmitglieder entstehen können und dadurch leistungsschwächere Mitglieder respektlos behandelt werden können. Die Bestimmung eines Gruppenleiters kann diesem Zustand entgegenwirken.⁷⁷

⁷¹ vgl. (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 217

⁷² vgl. (Bartölke, 1992) Sp. 2385

⁷³ vgl. (Staehle, 1999) S.284 ff.

⁷⁴ vgl. (Hackert, 1999) S. 62 f.

⁷⁵ vgl. (Rosenstiel & Nerdinger, Grundlagen der Organisationspsychologie, 2011) S. 116

⁷⁶ vgl. (Staehle, Conrad, & Sydow, 1999) S. 284 ff.

⁷⁷ vgl. (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 218; (Jung, 2011) S. 214

2.5.3.3 Arbeitszeitgestaltung

Bei der Gestaltung der Arbeitszeit ist die ergonomische, technologische als auch die organisatorische Arbeitsplatzgestaltung entscheidend.⁷⁸

Die Arbeitszeit wird laut § 2 Abs. 1 ArbZG als die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen definiert.

Berufstätige Menschen verbringen einen Großteil ihres Lebens bei der Arbeit,⁷⁹ deswegen spielt auch die Arbeitszeitgestaltung eine entscheidende Rolle, was die Arbeitsmotivation betrifft. Jeder Mensch hat individuelle Bedürfnisse, die bei der Gestaltung der Arbeitszeit berücksichtigt werden sollten. Die persönlichen Interessen des Mitarbeiters sollten dabei nicht zu kurz kommen.⁸⁰

Rosenstiel erwähnt, dass eine häufige Überschneidung der Arbeitszeit mit den Freizeitinteressen hat großen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und der Motivation des Arbeitenden hat.⁸¹

Eine Flexibilisierung der Arbeitszeit kann das Leistungsvermögen des Mitarbeiters dabei stark beeinflussen. Im Bereich der Arbeitszeitflexibilisierung unterscheidet man zwischen der Chronometrie und der Chronologie der Arbeitszeit. Die Chronometrie betrifft die Dauer Arbeitszeit bzw. den Umfang des Arbeitsvolumens z.B. 8,5 Stunden pro Tag. Die Chronologie hingegen beschreibt die Lage der Arbeitszeit oder anders ausgedrückt der chronologische Faktor ist die Verteilung des Arbeitszeitvolumens innerhalb des Bezugszeitraumes z.B. von 7 bis 16:45 Uhr.⁸²

Durch die weitgehend selbst überlassene Einteilung der Arbeitszeit bekommt der Mitarbeiter das Gefühl von Zufriedenheit. Zum einen kann die Arbeitsmotivation ansteigen, weil sich der Mitarbeiter dann in der Arbeit befindet, wo seine Motivation zur Arbeit am höchsten ist, zum anderen können die Fluktuation und Fehlzeiten zurückgehen.

⁸³ Flexible Arbeitszeiten können bei der Suche nach spezialisierten Arbeitskräften einen

⁷⁸ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 550

⁷⁹ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 208

⁸⁰ vgl. (Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008) S. 191

⁸¹ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 208 f.

⁸² vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 551; vgl. (Flextime Consult Arbeitszeitberatung) verfügbar am 31.12.2013

⁸³ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 279

entscheidenden Attraktivitätsvorteil gegenüber andern Wettbewerbern, die keine flexiblen Arbeitszeiten anbieten bringen.⁸⁴

Außerdem kann die gleitende Arbeitszeit dazu beitragen die Fehlzeiten der Mitarbeiter zu reduzieren, die freiere Einteilung des Tagesablaufes fördert zudem die Selbstständigkeit.⁸⁵

Eine Sonderform der Arbeitszeit-Flexibilisierung ist „Jobsharing“. Bei dieser Art der Teilzeitarbeit teilen sich zwei oder mehrere Arbeitskräfte einen Vollzeitarbeitsplatz. Dabei übernehmen alle am Jobsharing beteiligten Personen die Verantwortung für die Ausführung der Arbeitsaufgaben.⁸⁶ Der Vorteil für den Arbeitgeber ist, dass der Arbeitsplatz kontinuierlich besetzt ist und bei Krankheit bzw. Ausfall einer Person durch das Einspringen der anderen Person keine Ausfallzeiten entstehen. Voraussetzung ist, dass alle Beteiligten die gleiche Qualifikation vorweisen. Außerdem kann durch diese für die Mitarbeiter attraktive Arbeitszeitgestaltung eine Mitarbeiterbindung erreicht werden. Dies kann wiederum, wie bereits vorhin erwähnt, einen erhöhten Firmenstellenwert am Arbeitsmarkt zur Folge haben.⁸⁷ Jobsharing ist durch die selbstständige Einteilung⁸⁸ und der verkürzten Arbeitszeit besonders attraktiv, da sich die Mitarbeiter um ihre privaten Angelegenheiten kümmern können. Weiters bietet es eine Möglichkeit in bestimmten Lebensphasen im Berufsleben bleiben zu können, speziell Müttern wird es somit erleichtert Berufsleben und Kinder miteinander zu vereinen.

Unternehmen, die nicht auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Mitarbeiter hinsichtlich der Arbeitsbedingungen eingehen, weisen eine zunehmenden Fluktuationsrate und eine erhöhten Unzufriedenheit der Arbeitnehmer auf.⁸⁹

Klar ist, dass die Arbeitszeitgestaltung nur zur extrinsischen Motivation der Mitarbeiter beiträgt oder laut Herzberg nur ein Hygienefaktor ist und somit zunächst nur Unzufriedenheit vermeiden kann. Der Fokus der Arbeitsgestaltung soll nicht darauf liegen, dass die Mitarbeiter hauptsächlich ihren Freizeitaktivitäten nachkommen können und dort

⁸⁴ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 559

⁸⁵ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 210 f.

⁸⁶ vgl. (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 239

⁸⁷ vgl. (Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008) S. 192 ff.

⁸⁸ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 556

⁸⁹ vgl. (Bullinger, 1996) S. 183

die Selbstverwirklichung finden sondern, dass dieser Prozess auch im Berufsleben stattfinden kann.⁹⁰

2.5.4 Kontaktspielraum

Da die Gestaltung des Arbeitsplatzes zu den Hygienefaktoren gehört und lediglich Unzufriedenheit reduzieren bzw. vermeiden kann, sollte ein Betrieb Maßnahmen ergreifen mit denen eine langfristige Zufriedenheit der Mitarbeiter erreicht werden kann. Wie wir im vorigen Kapitel gelesen haben, benötigt der Mitarbeiter um seine Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit zu fördern ein abwechslungsreiches Aufgabengebiet, in dem er seine Fähigkeiten ausbauen und seine Aufgaben überwiegend selbst kontrollieren kann. Eine weitere motivationale Maßnahme ist der Kontaktspielraum. Es muss dem Mitarbeiter die Möglichkeit geboten werden Kontakt zu anderen Teammitgliedern herzustellen.⁹¹ Wie bereits erwähnt, ist die teilautonome Arbeitsgruppe ein Weg mit dem sich die Mitarbeiterkommunikation forcieren lässt.

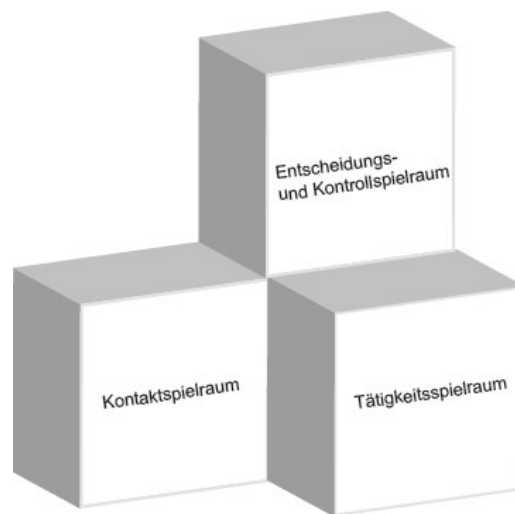


Abb. 4: Dimensionen einer motivierenden Arbeit⁹²

Die Kommunikation definiert einen wechselseitigen Austausch von Informationen der Menschen untereinander, dadurch wird eine Art Verbindung und Zusammenhalt geschaffen. Unternehmen, die auf eine teamorientierte Unternehmenskultur abzielen,

⁹⁰ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 214

⁹¹ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 42 f.

⁹² in Anlehnung an (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 44

erfordern einen intensiven Informations- und Kommunikationsaustausch, da jeder einzelne Mitarbeiter in den Entscheidungsprozess mit einbezogen wird.⁹³

Das heißt, die Kommunikation innerhalb eines Unternehmens sollte nicht nur bilateral zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern (siehe dazu Kapitel 4.4 – Information und Kommunikation) sondern auch multilateral zwischen Mitarbeitern untereinander erfolgen.⁹⁴

Die Kommunikation befriedigt nicht nur das Kontaktbedürfnis eines jeden Menschen, sondern auch die Neugier. Außerdem dient die Kommunikation dem Sicherheitsstreben. Der Mitarbeiter möchte so gut es geht Überraschungen meiden, er möchte wissen was auf ihm zukommt. Durch die Informationen, die der Mitarbeiter beim Gespräch mit anderen Mitgliedern erfährt, kann er sich auf zukünftige Geschehnisse einstellen.⁹⁵

Die interne Kommunikation hat großen Einfluss auf die Unternehmenskultur (siehe auch Kapitel 2.1 - Unternehmenskultur), sie wird auch oft als „Schmieröl im Getriebe“ bezeichnet, weil nur durch eine ständige Kommunikation ein Unternehmen erfolgreich funktionieren kann.⁹⁶

Wird also den Mitarbeitern ein größerer Kontakt und Kommunikationsspielraum gewährt, so wird dies auch den Teamgeist und das Wir-Gefühl stärken.⁹⁷

⁹³ vgl. (Bullinger, 1996) S.183

⁹⁴ vgl. (Bullinger, 1996) S.184

⁹⁵ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 172

⁹⁶ vgl. (haufe.de), http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/gestaltung-und-verbesserung-des-unternehmensinternen-kom-2-einflussbereiche-der-internen-kommunikation_idesk_PI10413_HI1058114.html, verfügbar 19.01.2014

⁹⁷ vgl. (Bullinger, 1996) S. 185

3 Motivationstheoretische Grundlagen

3.1 Motiv

In den verschiedenen Literaturen findet man für den Begriff Motiv zahlreiche Definitionen. Das Wort Motiv kommt ursprünglich aus dem Lateinischen (lat. motus) und bedeutet Bewegung, Antrieb.⁹⁸ Das Wort Motiv steht auch als Sammelname und kann als Bedürfnis, Streben, Wille, Drang, Lust, Abscheu, Neigung oder Verlangen beschrieben werden.⁹⁹

In der Psychologie wird das Motiv als eine stabile Persönlichkeitseigenschaft beschrieben, durch diese Eigenschaft wird verdeutlicht wie wichtig es einer Person ist ein bestimmtes Ziel zu erreichen.¹⁰⁰

Daraus lässt sich schließen, dass das Motiv einen großen Einfluss auf die menschlichen Verhaltensweisen hat.

Das Verhalten eines Menschen kann man nach außen hin sehen, welches Motiv dahintersteckt, bleibt uns allerdings verborgen. Motive können wir nur erschließen, in dem wir bestimmte Verhaltensweisen in bestimmten Situationen beobachten.¹⁰¹

Man differenziert die Motive in primäre und sekundäre Motive. Primäre Motive sind physiologische Bedürfnisse, die genetisch angeboren sind, wie z.B. Hunger und Durst. Sie dienen der Aufrechterhaltung der körperlichen Funktion. Hingegen die sekundären Motive sind gelernte Motive, die der Mensch im Laufe der Zeit durch Einfluss seines Umfeldes entwickelt. Frühkindliche Erfahrungen sind dabei besonders prägend.¹⁰²

Laut Graumann stellt sich für ein motiviertes Verhalten folgender Ablauf heraus:

Als erstes erfährt man einen Mangel, dies kann beispielsweise Hunger sein. Als nächstes folgt die Erwartung, dass eine bestimmte Verhaltensweise den Mangel beseitigt. Die Person erwartet sich, dass durch den Gang zum Bäcker, das Bestellen einer Leberkäsesemmel und durch das Hineinbeißen in die Semmel sein Hunger gestillt wird.

⁹⁸ vgl. Holtbrügge (2005), S. 11

⁹⁹ vgl. Bröckermann, (2000), S. 107

¹⁰⁰ vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Motiv_\(Psychologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Motiv_(Psychologie)), verfügbar am 12.11.2013

¹⁰¹ vgl. (Rosenstiel, 2010) S. 5

¹⁰² vgl. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/motivation/motivation.htm>, verfügbar am 12.11.2013; vgl. (Micheli, 2009) S. 29

Nachdem sie sich überlegt hat, wie sie den Mangel beseitigen kann, erfolgt nun die Ausführung des Prozesses mit der Erwartung, dass das Bedürfnis befriedigt wird. Das heißt in dem Beispiel, dass die Person zum Bäcker geht, sich eine Leberkäsesemmel bestellt, falls der Bäcker eine anzubieten hat.

Als nächstes folgt die Endhandlung. Das heißt, sie beißt in die Semmel hinein und verspeist sie.

Dadurch stellt sich der Zustand der Befriedigung ein. Daraus folgt, dass durch das Verspeisen der Semmel die Sättigung eintritt und der Hunger gestillt wird.¹⁰³

3.2 Motivation

Motivation stammt ebenfalls wie das Wort Motiv aus dem Lateinischen (lat. movere) und bedeutet soviel wie bewegen bzw. Bewegung.

Da das menschliche Verhalten sehr komplex ist, wird das Verhalten einer Person kaum auf ein einzelnes Motiv zurückführbar sein, sondern auf ein Bündel von Motiven, dies nennt man dann Motivation.

Rosenstiel beschreibt die Motivation als ein Zusammenspiel unterschiedlicher gewichteter aktivierter Motive die eine bestimmte Verhaltensweise hervorrufen.¹⁰⁴

Betriebswirtschaftlich betrachtet spielt die Motivation eines Mitarbeiters dahingehend eine wichtige Rolle, da sie gemeinsam mit Einwirkung verschiedener Faktoren, wie den kognitiven sowie den physischen Fähigkeiten des Individuums und den situationsbedingten Einflüssen das Ergebnis der Arbeit maßgebend beeinflusst.¹⁰⁵

Man sollte deshalb nicht versuchen neue Motive den Mitarbeitern beizubringen, sondern versuchen über Anreize das Verhalten einzelner Mitarbeiter zu beeinflussen.¹⁰⁶

Die Motivation eines Menschen bzw. die Erwerbung von Motiven unterliegt einem komplexen fortlaufenden Entwicklungsprozess. Motive können sich im Laufe des Lebens

¹⁰³ vgl. (Rosenstiel, 2010), S. 7 ff

¹⁰⁴ vgl. (Rosenstiel, 2010) , S. 6

¹⁰⁵ vgl. (Beuth Hochschule für Technik Berlin) S.20

¹⁰⁶ vgl. (Rosenstiel, 2010) , S. 34

entwickeln, das Zusammenwirken verschiedener aktivierter Motive wird als Motivation definiert.¹⁰⁷

Folgende Grafik zeigt, dass die Aktivierung der Motivation von verschiedenen Quellen abhängig ist.



Abb. 5: Welche Quellen haben Einfluss auf die Motivation?¹⁰⁸

Zunächst werden zwei Arten von Motivation unterschieden:

3.3 Intrinsische Motivation

Bei der intrinsischen Motivation erfolgt der Motivationsantrieb von der Person selbst, man spricht dabei auch von Eigenmotivation. Das Interesse für eine bestimmte Tätigkeit kommt aus dem Inneren der Person heraus. Die Person strebt nach Selbstverwirklichung, ist ehrgeizig und will sich weiterentwickeln, dabei spielen äußere Reize wie z.B. materielle Werte keine Rolle.¹⁰⁹

Dieser Motivation messen Personalleiter und Unternehmer große Bedeutung zu. Ein Mitarbeiter, der von sich aus motiviert ist, ist auch gewillt seine Arbeit bestmöglich zu

¹⁰⁷ vgl. (Jung, 2011) S. 367

¹⁰⁸ eigenen Darstellung in Anlehnung an (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. VI

¹⁰⁹ vgl. (Micheli, 2009) S. 30

erledigen. Er kann sich mit seinen Aufgaben und den Unternehmenszielen besser identifizieren. Dies hat zur Folge, dass der Mitarbeiter Freude an seiner Arbeit hat und sich im Unternehmensumfeld wohl fühlt. Seine positive Einstellung zur Arbeit kann sich natürlich auch auf andere Arbeitskollegen übertragen, was wiederum für ein angenehmes Arbeitsklima fördernd ist.

Die Führungskraft hat die wichtige Aufgabe auch gewisse Freiräume für die Mitarbeiter zu schaffen, damit sie eigenverantwortlich Handeln und ihre eigene Kreativität einsetzen können. Dies ist eine grundlegende Voraussetzung um den Mitarbeitern Anreize für intrinsisch motiviertes Handeln zu geben.

3.4 Extrinsische Motivation

Hierbei handelt es sich um eine von außen zugeführte Motivation. Der Antrieb zum motivierten Verhalten erfolgt durch externe Impulse vom Umfeld.

Bei der extrinsischen Motivation steht nicht die Tätigkeit selbst im Mittelpunkt, sondern die Leistung der Arbeit und die damit verbundene Belohnung bei Erledigung der Tätigkeit. Im Unternehmen kann eine von außen zugeführte Motivation zum Beispiel durch Auszahlung einer Prämie erfolgen, die der Mitarbeiter beispielsweise für zusätzliche Überstunden erhält. Der Effekt einer extrinsischen Motivation ist meistens nur kurzfristig, da das Verhalten nach Erreichen des Zieles nicht mehr aufrechterhalten wird.

Dies hat zur Folge, dass der Mitarbeiter nur mehr nach Vorschrift arbeitet und sein eigenständiges unternehmerisches Denken verloren geht.

Ein weiterer Nachteil von falsch eingesetzter extrinsischer Motivation ist, dass von Grund auf intrinsisch motivierte Mitarbeiter den Reiz und die Neugier an der Arbeit verlieren.

Deshalb ist extrinsische Motivation meist nur von kurzer Dauer. Dies kann die Folge haben, dass sich Mitarbeiter schlimmstenfalls vom Unternehmen abwenden, weil sie sich im Unternehmen überflüssig vorkommen. Sie haben kein Wertschätzungsgefühl mehr. Somit liegt es wiederum beim Unternehmer bzw. beim Personalleiter, wie er diese beiden Motivationsformen individuell für jeden Mitarbeiter richtig miteinander kombiniert. Dazu komme ich später noch zu sprechen.

3.5 Volition

Der Übergang von der Motivation zur Handlung wird als Volition bzw. umgangssprachlich als der Wille bezeichnet.¹¹⁰

Wenn wir im motivierten Sinne handeln, so verrichten wir meist Tätigkeiten, die uns Spaß bereiten. Wir führen die Aufgabe ganz ohne Zwang durch, weil sie uns befriedigt.

Unsere Freizeitaktivitäten zählen zu den Dingen, die wir gerne tun, sie erfolgen ganz ohne innere Überwindung. Häufig aber müssen wir Aufgaben erledigen, die uns weniger Freude bereiten bzw. die uns unangenehm sind. Meist sind das Aufgaben, die mit unserer Tätigkeit verbunden sind. Es müssen lästig empfundene Aktivitäten durchgeführt werden um ein nächsthöheres Ziel erreichen zu können, deshalb spielt der Wille in der Arbeit eine höhere Relevanz als in der Freizeit.¹¹¹

3.6 Motivationstheorien

Ziel der Motivationstheorie ist es, die Entstehung und den Einfluss der Motivation menschlichen Verhaltens aufzuzeigen. Doch es gibt kein einheitliches Ergebnis, das menschliches Verhalten erklären kann. Wie ein Mensch motiviert wird, wird in zahlreichen Theorien erklärt.

3.6.1 Inhaltstheorien

Inhaltstheorien versuchen in Bezug auf die Arbeitsmotivation zu beantworten, welche Anreize den Menschen zur Arbeit motivieren. Sie beziehen sich auf interne Faktoren, das heißt auf intrinsische Faktoren, die innerhalb einer Person wirken und nicht sichtbar sind. Im Folgenden sollen die mir am wichtigsten erscheinenden Theorien näher erläutert werden.

3.6.1.1 Bedürfnispyramide nach Abraham Harold Maslow

Die wohl am meisten verbreitetste Inhaltstheorie ist die Bedürfnispyramide oder auch Bedürfnishierarchie genannt, und stammt vom amerikanischen Psychologen Abraham Maslow.

¹¹⁰ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 51

¹¹¹ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 6 f. ; (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 14 f.

Maslow geht von der Grundannahme aus, dass die menschlichen Reizstrukturen nicht gleichrangig sondern hierarchisch geordnet sind.¹¹²

Alle Bedürfnisse haben eine unterschiedliche Priorität und lassen sich in einer fünfstufigen Bedürfnishierarchie anordnen.

Höher stehende Bedürfnisse gewinnen erst an Bedeutung, wenn ein darunter stehendes Bedürfnis zumindest bis zu einem gewissen Grad befriedigt ist. Das heißt, bei Befriedigung von niederwertigen Bedürfnissen steigt automatisch der Anspruch auf höherwertigen Bedürfnissen. Die nachfolgende Grafik zeigt die fünfstufige Pyramide nach Abraham Maslow (1908-1970).

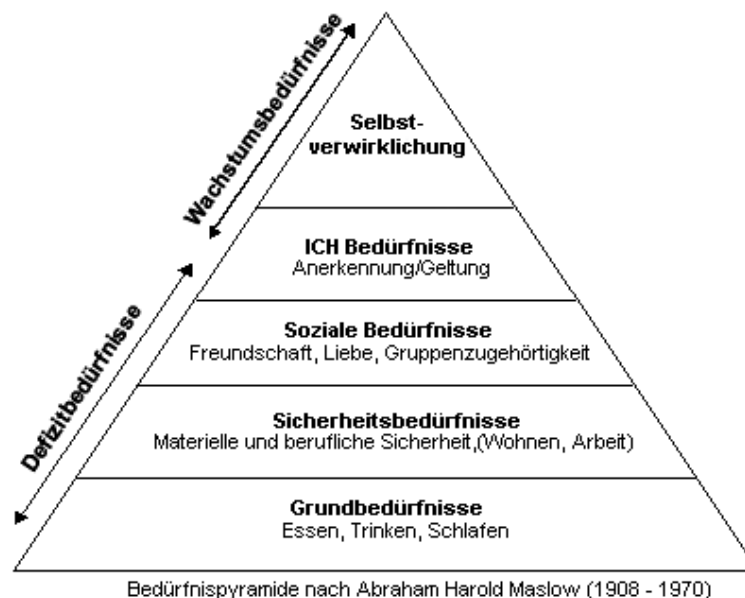


Abb. 6: Maslow'sche Bedürfnispyramide¹¹³

Die Stufen eins bis vier sind sogenannte Defizitbedürfnisse, weil sie nach ihrer Erreichung aus dem Bewusstsein des Menschen verschwinden.

An unterster Stelle der Pyramide stehen die physiologischen Bedürfnisse, das sind die Grundbedürfnisse die ein Mensch benötigt um zu überleben. So ist z.B. das Element Wasser für die menschliche Existenz unverzichtbar. Steht dieser Stoff allerdings nicht

¹¹² vgl. (Bullinger, 1996) S. 39

¹¹³ (informatikkaufmann-azubi.de, 2013), verfügbar 26.11.2013

ausreichend zur Verfügung um die menschliche Körperfunktion aufrecht zu erhalten, so wird der Mensch alle Kräfte dafür einsetzen, um dies zu erhalten. Steht es allerdings ausreichend zur Verfügung, besteht keinerlei Motivation mehr dieses Bedürfnis zu erreichen. Sind die Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken, Schlafen, etc. erfüllt, wendet man sich der nächsten Stufe zu. Nach diesem Schema verhalten sich die Stufen eins bis vier.

Hingegen die fünfte Stufe, die Selbstverwirklichung ist ein Wachstumsbedürfnis und gilt als grenzenlos und unstillbar, das heißt, es kann nie komplett befriedigt werden.¹¹⁴

Es erfolgt also keine endgültige Sättigung des Bedürfnisses, sondern das Streben nach der Selbstverwirklichung wird erhöht.¹¹⁵

In jüngerer Vergangenheit wurde das Maslowsche Modell auch vielfach kritisiert, vor allem in folgenden Punkten:

1. Das Modell wurde nie vollständig nachgewiesen, wobei es sehr schwierig ist es zu untersuchen.
2. Am meisten wurde die universelle für jeden Menschen gleichermaßen gültige Bedürfnisstärke kritisiert.
3. Die Rangfolge der Bedürfnisse

Trotz der sehr starken Kritik, die Maslow durch zahlreiche Autoren für diese Theorie erhält, findet dieses Modell zumindest in einem Aspekt Bestätigung - dass zuerst die physiologischen Bedürfnisse befriedigt werden, bevor die höheren Motive an Anspruch gewinnen. Die Rangfolge der Motive lässt sich dabei nicht eindeutig festlegen, da sie individuell von jedem Menschen abhängig ist.¹¹⁶

Aufgrund dieser Kritikpunkte gab es zahlreiche Weiterentwicklungs-Theorien, die auf die Maslowsche Theorie aufbauen. Eine davon ist die ERG-Theorie von Alderfer.¹¹⁷

3.6.1.2 ERG-Theorie von Alderfer

Gegenüber der Maslowschen Bedürfnispyramide, in der zwischen fünf Bedürfnissen unterschieden wird, reduziert Alderfer die Motivklassen auf nur drei. Dabei spielen

¹¹⁴ vgl. (Bullinger, 1996) S. 40

¹¹⁵ vgl. (Rosenstiel, Molt, & Rüttinger, Organisationspsychologie, 1995) S. 217

¹¹⁶ vgl. (Bullinger, 1996) S. 44

¹¹⁷ vgl. (Gebert & Rosenstiel, 1981) S. 40

Rangfolge sowie die hierarchische Ordnung der Bedürfnisklassen keine Rolle. Alderfer spricht mit seinem ERG- Modell besonders die arbeitenden Menschen in Unternehmen an.¹¹⁸

Er definiert seine Bedürfnisebenen wie folgt:

- a) E = Existence Needs = Grundbedürfnisse: Dazu zählen die physiologischen Bedürfnisse wie z.B. Wohnung, Schutz vor Krankheit, Bezahlung
- b) R = Relatedness = soziale Bedürfnisse: z.B. Anerkennung, Sicherheitsbedürfnis, soziale Kontakte
- c) G = Growth Needs = Entfaltungsbedürfnisse: Bedürfnis nach Selbstverwirklichung, Selbstständigkeit, Unabhängigkeit.¹¹⁹

Wie bereits erwähnt, müssen im Alderfschen Modell gegenüber Maslow die Bedürfnisse der unteren Stufen nicht zuerst befriedigt werden um ein nächsthöheres Bedürfnis zu erlangen. Außerdem kann auch der umgekehrte Weg erfolgen, das heißt es kann das nächstniedrigere Bedürfnis an Dominanz gewinnen, sofern die Befriedigung von höherwertigen Bedürfnissen blockiert ist.¹²⁰ Dabei spricht man von einer Frustrations-Regressions-Hypothese.

Es kann auch ein Wachstum erreicht werden, wenn ein Bedürfnis nicht befriedigt wurde, das bedeutet, eine Frustration kann zur Reifung einer Person führen und höhere Bedürfnisse aktivieren. (Frustrations-Progressions-Hypothese).¹²¹

Der ERG-Theorie von Alderfer wird im Gegensatz zur Bedürfnispyramide von Maslow ein höherer Informationsgehalt zugeschrieben. Dennoch hat sich diese Theorie in der Unternehmenspraxis wenig etablieren können.

3.6.1.3 Zwei Faktoren Theorie von Herzberg

Die Zwei Faktoren Theorie vom Psychologen Frederick Herzberg beschäftigt sich im Grundlegenden mit der Frage, welche Motive zur Arbeitszufriedenheit und welche Motive zur Arbeitsunzufriedenheit führen.¹²² Im Gegensatz zur Bedürfnispyramide von Maslow entstand die Theorie von Herzberg aufgrund einer empirischen Untersuchung, die

¹¹⁸ vgl. (Jung, 2011) S.386 f.

¹¹⁹ vgl. (Gebert & Rosenstiel, 1981) S. 40

¹²⁰ vgl. (Jung, 2011) S.388

¹²¹ vgl. (Gebert & Rosenstiel, 1981) S.41

¹²² vgl. (Jung, 2011) S. 389

Herzberg 1959 in Pittsburgh durchgeführt hat. Er führte die Untersuchung an technischen und kaufmännischen Angestellten durch und befragte sie diese Situationen zu beschreiben, in denen sie sich am Arbeitsplatz besonders wohl- und besonders unwohl gefühlt haben.¹²³

Dabei entstand als Ergebnis die „Zwei Faktoren Theorie“, in welcher er zwischen den sogenannten Satisfiers (auch Motivatoren genannt), die mit der Arbeitszufriedenheit zu tun haben und den Dissatisfiers (auch Hygienefaktoren), die Unzufriedenheit verursachen.¹²⁴

Mit andern Worten - zu den Motivatoren zählen Leistung vollbringen, Anerkennung finden, einen interessanten Arbeitsinhalt haben und Verantwortung übernehmen. Sie sind unmittelbar mit der Durchführung der Arbeit verflochten und korrespondieren mit der intrinsischen Motivation.

Die Hygienefaktoren stehen nicht unmittelbar mit der Tätigkeit selbst zusammen. Dazu zählen Unternehmenspolitik bzw. -organisation, Art der Personalführung, Beziehung zu Vorgesetzten und Arbeitskollegen, Bezahlung und äußere Arbeitsbedingungen.¹²⁵ Sie korrespondieren also mit der extrinsischen Motivation.

Demzufolge erstellte Herzberg kein eindimensionales Kontinuum, sondern entwirft ein zweidimensionales Konstrukt, in dem die Nicht-Zufriedenheit mit der Zufriedenheit und die Unzufriedenheit mit der Nicht-Unzufriedenheit gegenüberstehen.

Mit diesem Diagramm möchte er darstellen, dass das Vorhandensein von Hygienefaktoren die Unzufriedenheit verhindert, jedoch aber nicht unbedingt zur Zufriedenheit führt und auch kein Auslöser für eine höhere Leistungsbereitschaft ist. Arbeitszufriedenheit und Motivation von Mitarbeitern kann somit nur über intrinsische Faktoren erfolgen.¹²⁶

Die nachstehende Grafik zeigt dieses zweidimensionale Diagramm von Herzberg:

¹²³ vgl. (Gebert & Rosenstiel, 1981) S. 41

¹²⁴ vgl. (Bullinger, 1996) S. 46

¹²⁵ vgl. (Gebert & Rosenstiel, 1981) S. 41 f.

¹²⁶ vgl. (Jung, 2011) S.389 ff.

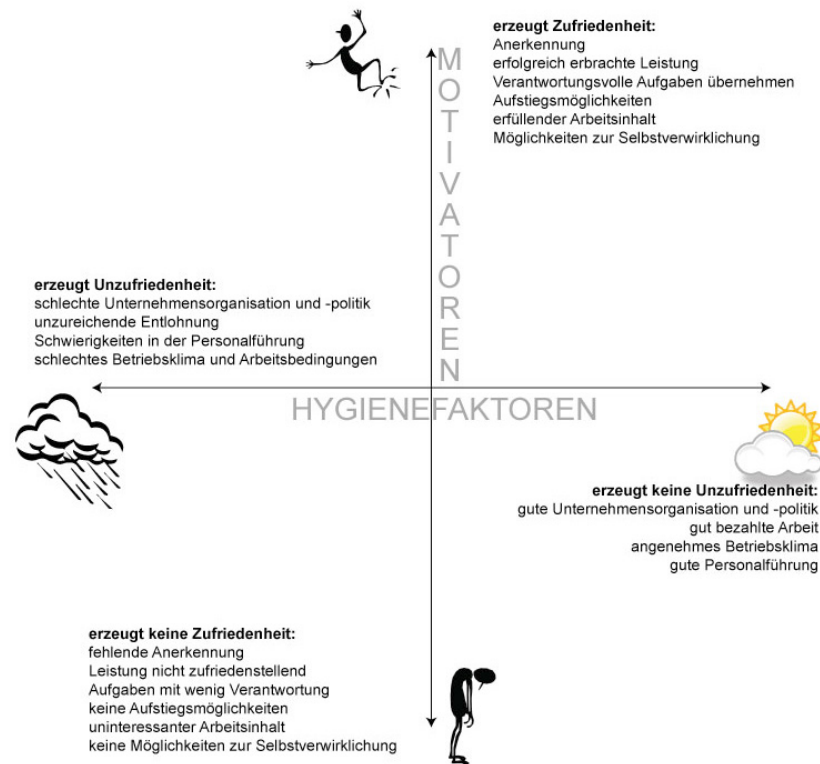


Abb. 7: Die Zweifaktoren - Theorie der Zufriedenheit¹²⁷

Um Motivationsbedürfnisse dauerhaft zu aktivieren, ist es wichtig, dass der Arbeitsbereich des Einzelnen mit interessanten und aktivierenden Tätigkeiten bereichert wird.

Demzufolge hat diese Theorie in der Praxis im Bereich der Arbeitspsychologie (Job Enrichment und Job Enlargement) besonders an Bedeutung gewonnen.

Die Zwei Faktoren Theorie bleibt ebenfalls, wie die Theorien zuvor nicht ohne Kritik. Bemängelt wird vor allem die Befragungsmethode, die zur Differenzierung von Hygienefaktoren und Motivatoren führte und dass andere Methoden nicht zu diesem Ergebnis geführt hätten.

Weiters wurden für die Befragung nur zwei bestimmte Berufsgruppen ausgewählt. Deshalb ist das Ergebnis nicht auf alle Berufe übertragbar. Außerdem werden die

¹²⁷ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 79

individuellen von Mensch zu Mensch unterschiedlichen Bedürfnissen unzureichend berücksichtigt. Denn nicht jede Person wird z.B. durch eine Aufgabenerweiterung motiviert.¹²⁸

3.6.1.4 X Y – Theorie

Aufbauend auf die Bedürfnispyramide von Maslow und der Zwei Faktoren Theorie von Herzberg entwickelte Mc Gregor 1960 seine XY-Theorien. Er differenziert zwischen der X-Theorie, in der er das negative Menschenbild beschreibt, was vor allem aus der Sicht des Managements zu betrachten ist und der Y-Theorie, die das positive Menschenbild berücksichtigt und verstärkt den Mitarbeiter anspricht.

In der Theorie X geht er davon aus, dass die Arbeit für den Mitarbeiter etwas Abstoßendes ist und sie lediglich zur Befriedigung der physischen Bedürfnisse dient. Als zentrales Organisationsprinzip steht hier die Lenkung und Kontrolle und erfordert eher einen autoritären Führungsstil.

Hingegen bei der Y-Theorie ist das zentrale Prinzip die Integration. Sie bezieht sich auf die Erkenntnisse Maslows der Befriedigung höherwertiger Bedürfnisse. Berücksichtigt werden vor allem die Bedürfnisse und Wünsche des Menschen, in dem der Mitarbeiter mit den Zielen und Plänen der Unternehmung miteinbezogen wird. Mc Gregor schlägt dabei - ähnlich wie Herzberg - eine Delegation von Verantwortung, Aufgabenerweiterung und Beteiligung der Kontrolle an der eigenen Arbeit vor. Dies erfordert eher einen kooperativen Führungsstil.¹²⁹

Es bleibt auch die Theorie von Mc Gregor nicht ohne Kritik. In ihr wird bemängelt, dass es keine wirkliche empirische Bestätigung gibt. Außerdem werden nicht alle Mitarbeiter von einem kooperativen Führungsstil angesprochen.¹³⁰

3.6.2 Prozesstheorien

Im Vergleich zu den zuvor beschriebenen Inhaltstheorien, die der Frage nachgehen wonach Menschen streben,¹³¹ beschäftigen sich die Prozesstheorien mit der Frage, wie der Motivationsprozess bzw. das Motivationsgeschehen im Menschen abläuft und welche

¹²⁸ vgl. (Jung, 2011) S.392 ff.

¹²⁹ vgl. (Jung, 2011) S.396

¹³⁰ vgl. (Olfert, 2012) S.41

¹³¹ vgl. (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 162

kognitiven Vorgänge hierzu in Verbindung stehen. Als kognitive Vorgänge werden jene geistigen Prozesse verstanden, die dem Menschen als Orientierung in seiner Umwelt dienen. Dies können z.B. Wahrnehmungen, Erinnerungen, Denken, etc. sein. Durch die Berücksichtigung dieser Variablen werden in den motivationstheoretischen Ansätzen die emotionalen Aspekte abgeschwächt.¹³²

Folgend möchte ich ausgewählte Prozesstheorien näher beschreiben.

3.6.2.1 Erwartungs-Valenz-Theorien

Die Erwartungs-Valenz-Theorien besagen, dass die Motivationsintensität eines Menschen von der Erwartung, der Valenz und der zu erwartenden Konsequenz abhängig ist, um ein Ziel zu erreichen. In Folge dessen ist das beobachtbare Verhalten von der Motivation und der befindlichen Situation abhängig.

Die Arbeitsmotivation ist also nach den unterschiedlichen Erwartungsvalenzmodellen von einem Zusammenspiel mehrerer Einflussparameter bestimmbar.¹³³

3.6.2.2 Die VIE-Theorie von Vroom

Die von Victor Harold Vroom 1964 entwickelte VIE-Theorie beruht auf dem Weg-Ziel Ansatz und gilt als das Grundmodell der Prozesstheorien.¹³⁴ Alle neu entwickelten Prozesstheorien der Motivation bauen auf das Vroomsche Modell auf.¹³⁵ Durch die Verknüpfung der folgenden drei Faktoren wird die Motivation bzw. die Leistungsbereitschaft bestimmt.

¹³² vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 59

¹³³ vgl. (Jung, 2011) S. 397

¹³⁴ vgl. (Staehle, 1999) S. 231

¹³⁵ vgl. (Rosenstiel, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit, 1975) S. 172

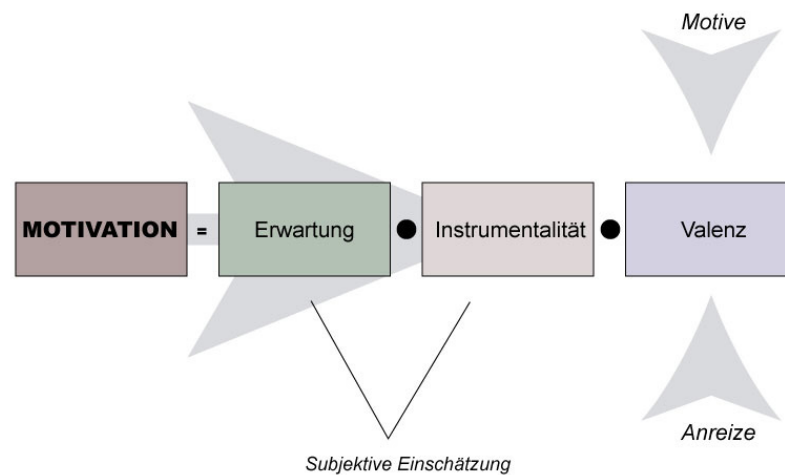


Abb. 8: Bestimmungsfaktoren der Motivation in der Erwartungsvalenztheorie¹³⁶

Unter der **Valenz (V)** versteht man den von einem Menschen subjektiv erwartenden Belohnungswert bei Erreichung eines Zieles.¹³⁷ Je nachdem ob das Ergebnis mit einer positiven Valenz verbunden ist, so wird die Person dieses Ergebnis potenziell anstreben, hingegen Ergebnisse mit negativer Valenz werden vermieden.¹³⁸

Beispielsweise Menschen, die sich mehr Selbstständigkeit, höheres Gehalt, mehr Ansehen und größere Macht wünschen, für die wird es eine hohe Wertigkeit haben mit einem Personalmitarbeiter den Kontakt zu pflegen, wenn sie in dieser Person eine Möglichkeit sehen um diese Ziele zu erreichen.¹³⁹

Die **Instrumentalität (I)** drückt aus inwieweit ein geeignetes Mittel (Instrument) dazu beiträgt um das angestrebte Ziel zu erreichen.¹⁴⁰ Zum Beispiel, wenn ein Mitarbeiter ein höheres Einkommen anstrebt, so führt dies meist nicht an einer höheren Verantwortung oder gar an einem beruflichen Aufstieg vorbei. Somit dient die höhere Verantwortung oder

¹³⁶ (Jung, 2011) S. 399

¹³⁷ vgl. (Jung, 2011) S. 398

¹³⁸ in Anlehnung an (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 60

¹³⁹ vgl. (Rosenstiel, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit, 1975) S. 171

¹⁴⁰ vgl. (Jung, 2011) S. 398

der Aufstieg nur dazu um das angepeilte Ziel zu erreichen und hat nur eine instrumentelle Bedeutung.¹⁴¹

Die **Erwartung (E)** charakterisiert die subjektiv empfundene Wahrscheinlichkeit eines Mitarbeiters, dass seine Arbeitsaktivität zum erwünschten Ergebnis führt.

Demnach wird das Individuum jene Handlungsalternative wählen und erhöhte Leistungsbereitschaft zeigen, wenn die Zielerreichung Zufriedenheit hervorruft (Valenz), die Handlung der Erlangung des gewünschten Zieles dient (Instrumentalität), und seine Anstrengungen sein Bestreben (Erwartung) erfüllen.¹⁴²

Es sei allerdings gesagt, dass sich ein bestimmtes Verhalten der Mitarbeiter nicht zwangsweise konstituieren lässt, in dem man die Leistungsbereitschaft beispielsweise durch Geld ankurbelt. Ist der Mitarbeiter der Auffassung, dass sich bei Zielerreichung seine Erwartungen nicht erfüllen werden, so sieht er keinen Nutzen um diese Handlung zu vollziehen.

Anhand zahlreicher empirischer Untersuchungen, die die grundsätzlichen Annahmen Vrooms in seiner VIE- Theorie bestätigen konnten, stellten sich doch einige Schwierigkeiten heraus.¹⁴³

Zum einen führten die empirischen Untersuchungen zu unterschiedlichen Resultaten, was vor allem auf die messtheoretischen Probleme der Valenz und der Erwartung zurückzuführen ist, zu dem in der Praxis nur eingeschränkte Wahlmöglichkeiten hinsichtlich der Entscheidung über Valenzen und Erwartungen zur Verfügung stehen.¹⁴⁴

Außerdem handelt jedes Individuum nur beschränkt rational und somit können nicht alle relevanten Informationen berücksichtigt werden.

Weiters kann nicht davon ausgegangen werden, dass diese Theorie auf jede Person gleichermaßen angewendet werden kann. Dennoch ist diesem Modell nicht nur im motivationstheoretischen Aspekt, sondern auch in der Mitarbeiterführung große Bedeutung zuzuschreiben.¹⁴⁵

¹⁴¹ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 60

¹⁴² vgl. (Jung, 2011) S. 398; (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 60 f.

¹⁴³ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 61

¹⁴⁴ vgl. (Staehle, 1999) S. 236

¹⁴⁵ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 61

Eine Weiterentwicklung des Modelles von Vroom stellt der Erwartungs- Valenz Ansatz von Porter und Lawler dar.¹⁴⁶

3.6.2.3 Motivationsmodell von Porter und Lawler

Lyman W. Porter und Edward E. Lawler versuchten in ihrer Motivationstheorie die besonders für Führungskräfte sehr interessanten Frage nachzugehen in welchem Zusammenhang die drei Variablen Motivation, Leistung und Zufriedenheit stehen.

Dabei beruht dieses Modell, wie bereits erwähnt, auf den Grundannahmen der VIE-Theorie von Vroom. Die Anstrengung (effort), Leistung (performance), Belohnung (rewards), und die Zufriedenheit (satisfaction) bilden die substantziellen Größen dieses Modells.¹⁴⁷

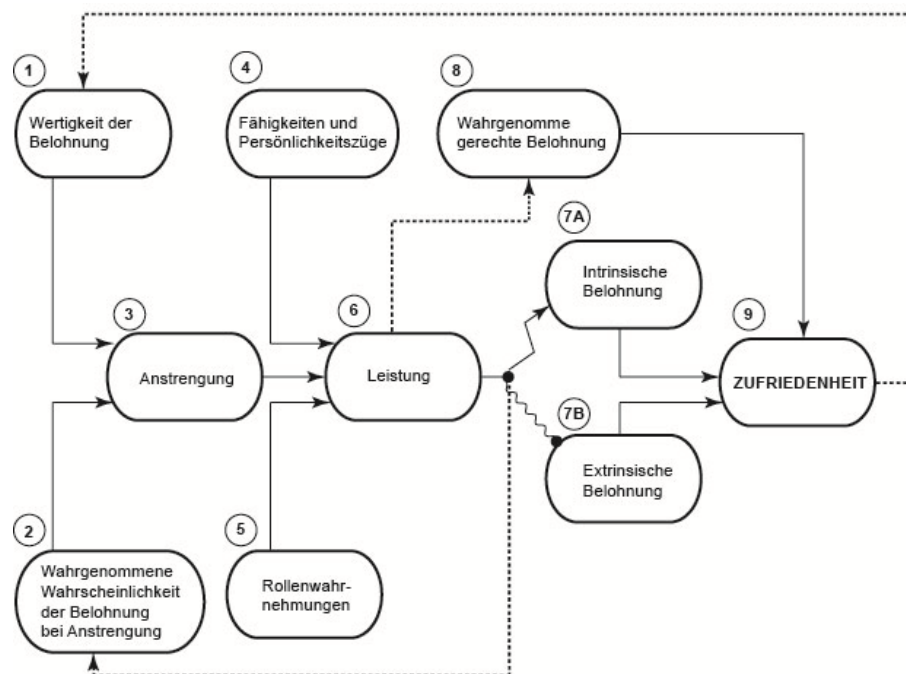


Abb. 9: Motivationstheorie von Porter/Lawler¹⁴⁸

¹⁴⁶ vgl. (Jung, 2011) S. 401

¹⁴⁷ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 63

¹⁴⁸ Porter/Lawler (1968), S. 165; entnommen aus (Staehele, 1999) S. 238

Ausgangspunkt dieses Modells bildet die Anstrengung, die von der empfundenen Wertigkeit der Belohnung als auch von der wahrgenommenen Wahrscheinlichkeit, dass die Intensität der Anstrengung die erwünschte Belohnung hervorruft, abhängt.

Im Zentrum steht die Leistung die als messbares Ergebnis einer Handlung gilt und laut Abbildung 9 von verschiedenen Einflussfaktoren determiniert wird.

Ausschlaggebend der empfundenen Zufriedenheit ist die wahrgenommene gerechte Belohnung, die aus dem Leistungsverhalten resultiert. Diese kann entweder intrinsisch bspw. als Erfolgserlebnis, oder extrinsisch in Form von Bezahlung erfolgen. Der Zustand der Zufriedenheit wird dadurch erreicht, den Erwartungen gerecht werden bzw. diese übertreffen.

Die Grundannahmen dieser Theorie wurden durch die von Porter und Lawler eigens durchgeführten Studie als auch von Dritten bestätigt.¹⁴⁹

3.6.3 Gleichgewichtstheorien

Alle Gleichgewichtstheorien gehen von der Grundannahme aus, dass der Mensch grundsätzlich nach Harmonie strebt, speziell im psychologischen, kognitiven und sozialem Bereich versucht er einen Gleichgewichtszustand zu erzielen um Dissonanzen zu beseitigen.¹⁵⁰

3.6.3.1 Gleichgewichtstheorie von Adams

Die Gleichgewichtstheorie von Adams hat im Bereich der Organisationspsychologie besonders große Bedeutung gefunden.¹⁵¹

Im Zusammenhang mit der Arbeitswelt vergleicht der Mitarbeiter nicht nur seine eigene erbrachte Leistung und die damit verbundene Belohnung, sondern er stellt auch intersubjektive Vergleiche zwischen den Inputs und Outputs der Kollegen.

Der Mitarbeiter erwartet entsprechend seines Arbeitseinsatzes und seiner Leistung angemessen von den Führungskräften entlohnt zu werden und gegenüber anderen Mitarbeiter hinsichtlich der Leistung und der Belohnung nicht benachteiligt zu werden.

¹⁴⁹ vgl. (Staeble, 1999) S. 238 f.

¹⁵⁰ vgl. (Jung, 2011) S. 401; (Staeble, 1999) S. 239

¹⁵¹ vgl. (Rosenstiel, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit, 1975) S. 165

Vernimmt der Mitarbeiter allerdings Diskrepanzen in diesem Bereich so entwickelt sich Unzufriedenheit, das Gleichgewicht ist gestört. Der Mitarbeiter versucht nun die inneren Spannungen abzubauen um erneut einen Ausgleich herzustellen und Zufriedenheit zu erreichen. Diesen Vorgang bezeichnet Adams als Motivation.¹⁵²

Der Mitarbeiter hat nun verschiedene Möglichkeiten um seinen Ärger abzubauen: Entweder passt er sein Input an die seines Kontrahenten an oder er fordert vom Vorgesetzten eine Anpassung seines Lohnniveaus an die Höhe seiner Vergleichsperson.

Ferner besteht die Alternative eine andere Person als Vergleich zu wählen. Hat der Mitarbeiter jedoch keine Möglichkeit eine dieser Alternativen zu wählen, so führt das zur Frustration, was schlimmstenfalls damit endet, dass der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt. Deshalb sollte ein Betrieb von vornherein darauf Acht geben eine interne Gleichheitssituation zu schaffen, um eine Gerechtigkeit allen Mitarbeitern gegenüber zu bieten.¹⁵³

3.6.4 Zielsetzungstheorien

Die Zieltheorien beschäftigen sich mit der Frage inwiefern das zu erreichende Ziel Einfluss auf die Leistungsbereitschaft eines Menschen hat.

Zu den Zielsetzungstheorien zählt untern anderen die Zieltheorie von Locke (1968).

3.6.4.1 Zieltheorie von Locke

Edwin A. Locke wollte in seiner Zieltheorie nicht nur die Ursache der Arbeitszufriedenheit klären, sondern konnte anhand von empirischen Untersuchungen nachweisen, dass die Leistung eines Menschen abhängig von dem Schwierigkeitsgrad des Ziels, der Zielklarheit, der Zielakzeptanz und dem Feedback des Vorgesetzten bei Zielerreichung abhängig ist.

Die Zielsetzung wird vom Bearbeiter solange angepeilt bis schlussendlich das Ziel erreicht wird, es wirkt also eine Art Gravitation auf den Bearbeiter, die ihm immer wieder zurückholt um somit Unterbrechungen vermeiden zu können.

¹⁵² vgl. (Jung, 2011) S. 403; (Staehle, 1999) S. 239 f.

¹⁵³ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 66

Es konnte somit bewiesen werden, dass mit steigender Schwierigkeit der Aufgabe der Mensch eine erhöhte motivationale Wirkung für die Zielerreichung entwickelt. Die Komplexität des Zieles determiniert also unmittelbar die Intensität der Leistungsbereitschaft. Diese These Lockes ist allerdings nur dann gültig, wenn die Zielakzeptanz von Seiten des Bearbeiters gegeben ist.

Der Prozess der Zielerreichung wird verstärkt, in dem sich der Bearbeiter mit dem Ziel identifizieren kann. Außerdem wird die Leistung von der Zielklarheit und den Fähigkeiten des Bearbeiters verstärkt. Während des Zielerreichungsprozesses spielt auch die Rückmeldung des Vorgesetzten (siehe dazu Kapitel 4.3.5 - Feedback vom Vorgesetzten) eine tragende Rolle, um eine weitere Leistungsbereitschaft anzukurbeln.

Es gilt jedoch noch zu beachten, dass Ziele nicht zu hoch gesteckt werden. Es sollte sich um herausfordernde Ziele handeln, die erreichbar sind, nur so wird ein zunehmendes Leistungsverhalten beim Bearbeiter impliziert.¹⁵⁴

3.6.5 Demotivation

Im Gegenteil zur Motivation steht die Demotivation und wird definiert als eine Einschränkung, Blockade oder Verlust der Antriebskraft bzw. Bereitschaft.¹⁵⁵ Es ist häufig zu lesen, dass die Demotivation von Mitarbeitern meist von der Führungskraft abhängig ist.

Eine Demotivation kann z.B. durch folgendes Verhalten oder Nicht-Verhalten des Vorgesetzten erfolgen:

- fehlender Gestaltungsraum
- Eingriff in das Aufgabengebiet
- zu wenig bzw. fehlende Information
- keine Zielvorgabe
- keine Anerkennung
- keine Entscheidungsfreiheit
- an Erfolgen nicht teilhaben lassen
- verletzendende Urteile

¹⁵⁴ vgl. (Staehle, 1999) S. 236 f. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 67

¹⁵⁵ vgl. (karteikarte.com, 2013) verfügbar am 05.12.2013

Natürlich ist eine Demotivation von Mitarbeitern nicht nur dem Unternehmer zuzuschreiben. Es kann natürlich auch in der Person des Mitarbeiters selbst begründet sein. In solchen Fällen liegt es wiederum an der Führungskraft das Team intern zu motivieren.¹⁵⁶

Man geht aber davon aus, dass Mitarbeiter und Führungskräfte von sich aus intrinsisch motiviert sind, es bedarf also keiner zusätzlichen äußeren Motivation, sondern vielmehr einer Prävention von Demotivation.¹⁵⁷ Es soll also von vornherein verhindert werden dass Mitarbeiter demotiviert werden in dem demotivierende Einflüsse beseitigt werden und remotivierende Rahmenbedingungen geschaffen werden. Die Remotivation ist also folglich ein Abbau von Demotivatoren und Gestaltung von attraktiven Arbeitssituationen.¹⁵⁸

3.6.6 Innere Kündigung

Die innere Kündigung stellt im Gegensatz zur formalen Kündigung keine einmalige Handlung dar, sondern einen Vorgang bei dem ein unzufriedener Mitarbeiter im Unternehmen nur noch physisch anwesend ist und einen resignativen Arbeitseinsatz zeigt und übermäßige Anstrengungen vermeidet. Die Innere Kündigung kann entweder die Folge von einer Demotivation oder Frustration der betrieblichen Tätigkeit sein.¹⁵⁹

Ein Mitarbeiter hat also beschlossen das Unternehmen nicht zu verlassen. Welche Gründe könnte eine Person haben innerlich zu kündigen aber jedoch keine äußere Kündigung auszusprechen? Es können persönliche Probleme wie z.B. private Probleme, unrealistische berufliche Erwartungen, etc. sein.

Oder es können genau so Probleme im beruflichen Bereich sein, wie z.B. schlechte Arbeitsbedingungen, Führungsschwächen des Vorgesetzten, der Mitarbeiter sieht keine Herausforderung mehr, besondere Belastungen.¹⁶⁰

Ein weiterer leider sehr häufiger Auslöser von innerer Kündigung ist **Mobbing**. Der Begriff Mobbing stammt vom schwedischen Arbeitspsychologen und Betriebswirt Heinz Leymann, (1932 - 1999) er definiert Mobbing als chronische negative kommunikative

¹⁵⁶ vgl. (Vorgesetzter.de) verfügbar am 05.12.2013

¹⁵⁷ vgl. (Die Unternehmensberatung Winfried Berner und Kollegen, 2009) verfügbar am 05.12.2013

¹⁵⁸ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S.108

¹⁵⁹ vgl. (Olfert, 2012) S.341

¹⁶⁰ vgl. (Olfert, 2012) S.342

Handlungen, die gegen eine oder mehreren Personen gerichtet sind. Mobbing kann das Betriebsklima ruinieren, außerdem wird der „Gemobbte“ die Lust und Freude an der Arbeit recht schnell verlieren, was sich auf einen Rückgang seiner Arbeitsleistung offenbaren wird.¹⁶¹

Ein Wechsel der Firma ist bei der inneren Kündigung jedoch meist noch nicht vorgesehen, da Alternativen auf einen anderen Job nicht zur Verfügung stehen oder diese noch schlechter bewertet werden.¹⁶²

Die Innere Kündigung bürgt natürlich auch Gefahren für das Unternehmen. Mitarbeiter, die innerlich gekündigt haben, könnten mit ihrer negativen Einstellung und ihrer frustrierenden Art andere Mitarbeiter anstecken. Dies verursacht wiederum eine Reihe von Problemen für das Unternehmen. Schlimmstenfalls, wenn es dem Unternehmer nicht rechtzeitig gelingt Mitarbeiter wieder zu motivieren, wird der Mitarbeiter die äußere Kündigung aussprechen, dies führt letztendlich zur Fluktuation.¹⁶³

Es hängt also wieder sehr viel vom Vorgesetzten bzw. Unternehmer ab. Die beste Prävention gegen innere Kündigung ist sie gar nicht erst entstehen zu lassen.¹⁶⁴

Sollte der Unternehmer jedoch doch mit diesem Umstand konfrontiert werden, darf er diese Situation keinesfalls unterschätzen, sondern muss sie ernst nehmen. Wichtig ist, dass der Unternehmer die Anzeichen der Inneren Kündigung bei seinen Mitarbeitern im Vorhinein erkennt. So kann er optimal gegensteuern und entsprechende Gegenmaßnahmen treffen.

¹⁶¹ vgl. (Jung, 2011) S. 409

¹⁶² vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S.406

¹⁶³ vgl. (Olfert, 2012) S.342

¹⁶⁴ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S.121

4 Führung

Beim weitgehenden Begriff Führung wird zwischen der Unternehmensführung und der Personalführung unterschieden. Unter der Unternehmensführung versteht man grob ausgedrückt das betriebswirtschaftliche Handeln, das dazu dient, Prozesse und operative Aufgaben innerhalb des Unternehmens auf höchstmöglichem Niveau zu erreichen.¹⁶⁵ Beispielsweise könnte ein Unternehmensziel eine Umsatzsteigerung, eine Verbesserung der Qualität oder eine Besserung des Betriebsklimas sein.¹⁶⁶

Die Personalführung ist zugleich ein Teil der Unternehmensführung. Darunter wird der kommunikative Prozess gegenüber den Mitarbeitern mit dem Ziel der Leistungserstellung verstanden.¹⁶⁷

Da ich mich in meiner Diplomarbeit mit der Motivation von Mitarbeitern befasse, möchte ich hier eine Abgrenzung schaffen und mich auf den darauffolgenden Seiten auf die Führung von Mitarbeitern vertiefen.

In diesem Kapitel möchte ich zunächst die Mitarbeiterführung allgemein beschreiben und auf die verschiedenen Führungsstile und auf das Führungsverhalten eingehen. Weiters möchte ich die Wichtigkeit der Kommunikation für eine Führungskraft näher erläutern und welche Aufgaben eine Führungskraft zu bewältigen bzw. welche sozial Kompetenzen sie aufzuweisen hat, um Mitarbeiter zu motivieren.

Zu guter Letzt möchte ich die Motivationsinstrumente aufzählen, die zur Motivation der Mitarbeiter beitragen können.

4.1 Mitarbeiterführung

Aufgrund der Komplexität und des Arbeitsumfanges in einem Unternehmen ist eine Arbeitsteilung notwendig wobei die Stärken und Schwächen der einzelnen Mitarbeiter gezielt eingesetzt werden sollten.

Die Tätigkeiten der Einzelnen müssen koordiniert werden. Damit dies nicht aus dem Ruder läuft, braucht es einen Führer der Anweisungen erteilt.¹⁶⁸

¹⁶⁵ vgl. (Bullinger, 1996) S. 85

¹⁶⁶ vgl. (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 3

¹⁶⁷ vgl. (Jung, 2011) S. 410

Rosenstiel gliedert die Mitarbeiterführung in zwei Bereiche, in die Führung durch Strukturen und in die Führung durch Menschen.

4.1.1 Führung durch Strukturen

In manchen Organisationen wird die Führung von Mitarbeitern weitgehend von vorgegebenen Strukturen koordiniert. Diese Strukturen können z.B. als Diagramme, Stellenbeschreibungen oder Verfahrensvorschriften illustriert werden. Weiters können durch verschiedene Anreizsysteme wie Prämien- und Leistungslohnsystem oder Personalprogramme das Verhalten der Mitarbeiter gesteuert werden. Nicht zu vergessen sind Unternehmenskultur und Arbeitsplatzgestaltung die ebenfalls Einfluss auf einen Arbeitsablauf geben können.

Bei einem Fließbandarbeiter wird jeder ausgeführte Handgriff durch die Struktur dieser Technik vorgegeben. Nur bei Störungen muss der Vorarbeiter in den Prozess eingreifen. Das heißt, bei Führung durch Strukturen übernehmen die Führungskräfte eine überwachende Tätigkeit und greifen nur dann ein, wenn der Ablauf behindert wird. Es bleibt also kaum Spielraum für die eigene Kreativität.¹⁶⁹

4.1.2 Führung durch Menschen

Bei der Führung durch Menschen liegt das Verhalten zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern im Fokus. Eine Führungskraft sollte deshalb eine positive Einstellung gegenüber den Menschen haben, also laut der XY-Theorie von Mc Gregor ein positives Menschenbild besitzen. Eine negative Einstellung wirkt als Blockade und würde den Führungserfolg behindern.¹⁷⁰

Es wird von Fall zu Fall unterschiedlich sein ob die Führung durch Strukturen oder ob die Führung durch Menschen mehr Einfluss auf die Mitarbeiter hat. Es gilt jedoch als unumstritten, dass das Verhalten, der Stil und der Umgang mit den Menschen positive Wirkung hat. Eine ausgesprochen wichtige Rolle einer Führungskraft spielt die Kommunikation, es wurde bereits empirisch belegt, dass 80% bis 95% der Arbeitszeit eines Chefs mit Kommunikation verbunden ist. Sei es telefonisch, per E-Mail, bei

¹⁶⁸ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 83

¹⁶⁹ vgl. (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 3 f.

¹⁷⁰ vgl. (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 329

Vorträgen, bei Vier-Augen-Gesprächen etc. Allerdings wird die Zeit zwischen Führungskraft und Mitarbeitern oft zu knapp gehalten und liegt meist unter 20%.¹⁷¹

In der Praxis gewinnen die weichen Faktoren von Führungskräften zunehmend an Bedeutung.¹⁷² Die Hard Facts, also die fachliche Kompetenz wird bei Führungskräften sowieso vorausgesetzt. Jedoch fehlt es oft an den Soft Skills, die einem während des Studiums nicht bzw. kaum beigebracht werden.¹⁷³

Es ist also das richtige Fingerspitzengefühl und Einfühlungsvermögen den Mitmenschen gegenüber gefragt. Menschenführung verlangt Menschenkenntnis¹⁷⁴ und bedeutet die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu erkennen und diese unter Vorgabe der Unternehmensziele einzusetzen. Der Respekt der Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft muss erarbeitet und kann nicht gleich vorausgesetzt werden und wird nur dann erreicht, wenn die Führungskraft auf die Mitarbeiter eingeht.¹⁷⁵

Entscheidend für den Führungserfolg einer Organisation ist also unumstritten überwiegend die Person selbst, die führt. Das persönliche Verhalten des Vorgesetzten beeinflusst den Führungserfolg¹⁷⁶ maßgebend und wird als Führungsstil zum Ausdruck gebracht. Dabei ist zu beachten, dass wissenschaftlich nicht belegt ist welcher Führungsstil den Erfolg bringt. Es gibt also keine Anleitung für einen optimalen Führungsstil.¹⁷⁷

4.2 Führungsstile

Bullinger definiert den Führungsstil als ein bestimmtes Verhaltensmuster, das sich aus der individuellen Wertvorstellung von einer Führungskraft ergibt. Man kann jedoch nicht sagen, welcher Führungsstil der erfolgsversprechendste ist, fest steht jedoch, dass der Führungsstil situationsabhängig¹⁷⁸ und somit bestimmte Führungsstile in bestimmten Situationen besonders wirkungsvoll sind.¹⁷⁹ Führung von Mitarbeitern wird auch als eine Interaktion vom Vorgesetzten gegenüber Mitarbeitern beschrieben. Es nimmt nicht nur

¹⁷¹ vgl. (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 4 f.

¹⁷² vgl. (relevant Best of Media, 2013), verfügbar am 03.01.2014

¹⁷³ vgl. eigene Erkenntnis

¹⁷⁴ vgl. (Grün, 1998) S. 95

¹⁷⁵ vgl. (Bullinger, 1996) S.85 f.

¹⁷⁶ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 135

¹⁷⁷ vgl. (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 329

¹⁷⁸ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 135

¹⁷⁹ vgl. (Bullinger, 1996) S. 114

allein der Führer Einfluss auf den Geführten, sondern auch in umgekehrter Richtung, der Führende ist zugleich auch Führer.¹⁸⁰

Der Führungsstil wird also auch in den unterschiedlichen Kooperationsverhältnissen zwischen Führungsperson und Mitarbeiter ausgedrückt.¹⁸¹

In der Literatur wird meist zwischen realtypischen und idealtypischen Führungsstiltypologien differenziert.

Dabei gelten heute, durch den Wandel der Menschenbilder und dem Wertewandel, die traditionellen Führungsstile als überholt. Dennoch möchte ich kurz auf die idealtypischen Führungsstile zu sprechen kommen. In der Betriebswirtschaftslehre wird oft zwischen folgenden Führungsstilen unterschieden:

- Patriarchalischer Führungsstil

Die Führungskraft schlüpft in die Rolle eines Vaters und behandelt seine Mitarbeiter wie seine Kinder. Er trifft alle Entscheidungen selbst, die Mitarbeiter haben keinen Einfluss auf die Führung. Jedoch hat der Führer jederzeit ein offenes Ohr für seine Mitarbeiter, was zum Nachteil hat, dass er sich nur um eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern kümmern kann. Der große Nachteil ist allerdings, dass die Mitarbeiter ihr Potenzial an Kreativität unzureichend ausschöpfen können.

- Autokratischer Führungsstil

Bei diesem Führungsverhalten hat die Führungskraft das alleinige Sagen. Dabei haben die Mitarbeiter kein Mitbestimmungsrecht, was widerspruchslose und gehorsame Mitarbeiter verpflichtet. Nachteilig ist der große Kompetenzanspruch der Führungskraft, sie muss in allen Bereichen über Spezialkenntnisse verfügen. Es ist somit sehr schwierig immer die richtige Entscheidung zu treffen.

- Bürokratischer Führungsstil

Beim bürokratischen Führungsstil wurde die Führungskraft abgeschafft. Jeder Mitarbeiter verfügt über sein eigenes Aufgabengebiet mit abgegrenzten Kompetenzen. Das große Manko dieser streng bürokratischen Führung ist die geringe Flexibilität.

¹⁸⁰ vgl. (Gebert & Rosenstiel, 1981) S. 143; (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 114

¹⁸¹ vgl. (Jung, 2011) S. 421

▪ Charismatischer Führungsstil

Der charismatische Führungsstil ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass die Führungsperson den alleinigen Herrschaftsanspruch allein auf ihre Persönlichkeit und Individualität begründet. Die Führungskraft übernimmt die Rolle eines sogenannten Übermenschen, der ohne jede Kritik ist. Außerdem geht sie gegenüber ihren Mitarbeitern keine Verpflichtungen ein, setzt jedoch unbedingten Gehorsam voraus.

Neben diesen klassischen Führungsstilen unterscheidet man noch den laissez-faire Führungsstil. Hier wird den Mitarbeitern die völlige Selbstkontrolle überlassen und ganz nach dem Motto „es wird schon alles gut gehen“ geführt. Unter Betrachtung von wirtschaftlichen Zielen ist dieser Führungsstil allerdings nicht empfehlenswert. Deshalb wird dieser Führungsstil auch nicht weiter betrachtet.¹⁸²

Im Bereich der Managementpraxis hat das sog. bipolare Kontinuum von Tannenbaum und Schmidt die weiteste Verbreitung gefunden.¹⁸³

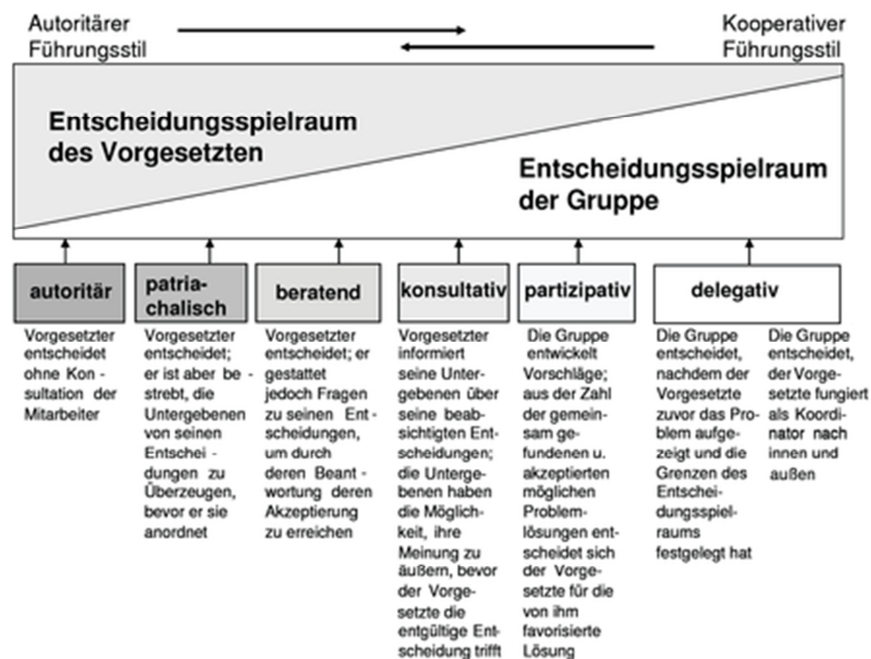


Abb. 10: Kontinuum von Tannenbaum/Schmidt (1958, 1973)¹⁸⁴

¹⁸² vgl. (Staehle, 1999) S. 334 ff. ; (Jung, 2011) S.422 f.

¹⁸³ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 174

Diese eindimensionale Skala zeigt zwei extrem unterschiedliche Führungsstile, die sich gegenüberstehen. Auf der einen Seite steht der autoritäre Führungsstil und auf der anderen Seite der kooperative Führungsstil. Dazwischenliegend wird unter sieben Führungsstilen differenziert, wobei bei den sich weiter links befindenden Stilen der Führer als Alleinentscheider gilt und die Mitarbeiter ihm im Wesentlichen folgen. Je weiter man sich auf die rechte Seite begibt, umso stärker kommt der kooperative Führungsstil zu tragen, der Freiraum und die Entfaltungsmöglichkeit der Mitarbeiter steigen. Die Entscheidung wird also nicht nur von der Führungskraft durchgeführt, sondern die Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit eingebunden.¹⁸⁵

Nach der Auffassung von Tannenbaum und Schmidt ist keiner der sieben Führungsstile vorzuziehen, stattdessen sind drei Faktoren bei der Wahl des „richtigen“ Führungsverhaltens zu beachten.

- Charakteristika des Vorgesetzten (Wertvorstellungen, Übertragung von Verantwortung an Mitarbeiter, Führungsqualität, Sicherheit in bestimmten Situationen)
- Charakteristika der Mitarbeiter (Erfahrung, fachliche Kenntnisse, Einsatzbereitschaft bei Problemen, Entwicklungsansprüche)
- Charakteristika der Situation (Art des Problems und der Organisation, Fähigkeiten der Gruppe)

Da es sich bei diesem Modell nur um zwei unterschiedliche Extreme handelt und durch die eindimensional Betrachtungsweise eine Abstufung nur zwischen den Extrempunkten erfolgen kann, wird dieses Modell auch heute noch stark kritisiert.¹⁸⁶

Wie ich eingangs des Kapitels Führungsstile bereits erwähnt habe, gibt es keinen allgemein gültigen Führungsstil, sondern die Kunst eines guten Führers liegt in der situativen Handlung. Er muss also in der Lage sein, das Führungsverhalten in unterschiedlichen Situationen richtig anzupassen.¹⁸⁷ Anhand von empirischen Studien wurde nachgewiesen, dass bei sehr qualifizierten eigenverantwortlichen Mitarbeitern ein partizipativ-demokratischer Führungsstil, der laut dem Tannenbaum/Schmidt Kontinuum

¹⁸⁴ (Staehle, 1999) S. 337

¹⁸⁵ vgl. (Staehle, 1999) S. 338

¹⁸⁶ vgl. (Jung, 2011) S. 424

¹⁸⁷ vgl. (Bullinger, 1996) S.114 ff.; (Jung, 2011) S. 414; (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 13 f.

sehr weit rechts einzuordnen ist, der zielführendste ist. Zwischen Führungskraft und Mitarbeitern herrscht eine partnerschaftliche Beziehung, Mitarbeiter befugen über mehr Verantwortung und einer größeren Entscheidungsfreiheit. Durch den größeren Freiraum, an den die Mitarbeiter verfügen, können sie sich kreativ entfalten und in der Arbeitsaufgabe selbst verwirklichen. Der Unternehmer schöpft somit das volle Humanpotenzial seiner Mitarbeiter aus.¹⁸⁸

4.3 Motivationale Wirkung der Führung

Ein noch so guter Führungsstil ist noch lange nicht der Schlüssel zu einem guten Betriebsklima. Dazu gehören mehrere Faktoren.¹⁸⁹

Die Führungskraft trägt außer Frage eine entscheidende Rolle, was die Motivation der Mitarbeiter betrifft. In den darauffolgenden Seiten möchte ich auf die motivationale Wirkung der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern eingehen. Welchen Einfluss hat nun die Führungskraft auf die Motivation der Mitarbeiter und welche Aufgaben zählen zu einer Führungskraft?

4.3.1 Eigenmotivation der Führung

Als erste Voraussetzung für die Motivation von Mitarbeitern gilt die Eigenmotivation. Wie soll der Chef seine Mitarbeiter motivieren wenn er selbst demotiviert ist? Dies wird sehr gut mit dem Zitat vom Philosophen Augustinus 354-430 verdeutlicht: *„In dir muss brennen was du in anderen entzünden willst“*.

Anselm Grün beschreibt gleich zu Beginn in seinem Buch „Menschen führen- Leben wecken“, dass die allererste Eigenschaft, die eine Führungskraft aufweisen sollte, die Selbstkontroll-Kompetenz ist. „Wer führen will, muss erst sich selbst führen können.“¹⁹⁰

Eine Führungsperson gilt als Vorbild, sie wird von seinen Mitarbeitern angesehen.¹⁹¹ Deshalb ist es umso wichtiger, dass eine Führungskraft mit sich selbst klar kommt und

¹⁸⁸ vgl. (Bullinger, 1996) S.116

¹⁸⁹ vgl. (Bullinger, 1996) S. 122

¹⁹⁰ (Grün, 1998) S. 13

¹⁹¹ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 104

sich selbst steuern kann. Sie sollte in der Lage sein, ihre eigene Arbeit und Angelegenheiten zu planen und sich selbst zu organisieren.¹⁹²

Selbstmanagement bedeutet auch, dass man erkennt, was einen selbst zur Arbeit antreibt, seine Stärken und Schwächen kennenlernt und vor allem lernen damit umzugehen.¹⁹³

Die persönliche verbale und nonverbale Kommunikationsform des Chefs ist entscheidend für das Verhalten seiner Mitarbeiter. „Langfristig betrachtet, hat jeder Vorgesetzte die Mitarbeiter, die er verdient.“¹⁹⁴

4.3.2 Delegation

Da die Aufgaben in einem Unternehmen heutzutage immer spezifischer werden und eine Person nicht nur zeitbedingt, sondern vor allem wegen der hohen Anforderung an Kompetenzen nicht alles erledigen kann, ist eine Führungskraft gezwungen Aufgaben zu delegieren. Umso höher eine Person in der Führungsebene aufsteigt desto mehr muss sie Aufgaben an ihre Mitarbeiter abgeben. Dabei ist entscheidend, dass die Führungskraft für jede Aufgabe den richtigen Mitarbeiter auswählt.

Delegieren heißt also: Das Übertragen von definierten Arbeitsaufgaben, für die der Mitarbeiter die entsprechenden Kompetenzen aufweist und ihm die dafür notwendigen Befugnisse erteilt werden.¹⁹⁵

Durch die Aufteilung der Arbeitsaufgaben werden Handlungsspielräume für jeden einzelnen Mitarbeiter geschaffen. Dies steigert nicht nur die Zufriedenheit, sondern auch die Leistungsbereitschaft, weil sich der Mitarbeiter in der Arbeitsaufgabe selbst verwirklichen kann.¹⁹⁶

Zu beachten gilt, dass nicht jede Aufgabe delegierbar ist. Beispielsweise lassen sich typische Führungsaufgaben nicht delegieren. Außerdem ist die Ergebniskontrolle sowie die Mitarbeiterbeurteilung ebenfalls Aufgabe der Führungskraft.¹⁹⁷

¹⁹² vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 115

¹⁹³ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 48

¹⁹⁴ (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 83

¹⁹⁵ vgl. (Jung, 2011) S. 450

¹⁹⁶ vgl. (Bullinger, 1996) S. 131f.; (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 132

¹⁹⁷ vgl. (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 289

4.3.3 Zielvorgaben

Wie ich im Kapitel motivationstheoretische Grundlagen im Abschnitt des Motives bereits erwähnt habe, dient die Zielsetzung als wichtiger Anreiz für ein Motiv. Das Ziel wird als Soll-Wert interpretiert, den es zu erreichen gilt, die Motivation entspringt hierbei im Prozess der Zielrealisierung. Der Erfolg ist schlussendlich die Bestätigung, dass das zuvor definierte Ziel verwirklicht wurde.¹⁹⁸

Management by Objectives, kurz MbO genannt, ist eine Führungstechnik, die nach diesem Prinzip arbeitet, bei dem das Ziel als Führungsmittel dient. Dabei ist es sehr wichtig, dass die Zielvorgabe des Vorgesetzten im Konsens mit den Zielvorgaben seiner Mitarbeiter steht und somit eine gemeinsame Zielvereinbarung herausgearbeitet wird.¹⁹⁹

Ausgangspunkt für die Planung dieses Zielsystems sind die Unternehmensziele. Aus den Oberzielen des Unternehmens werden nun - ausgehend vom Vorgesetzten - gemeinsam mit den Mitarbeitern operationale Unterziele für jede Abteilung definiert, die der Unternehmenspolitik entsprechen sollten.²⁰⁰

Für die Vorgabe von Zielen sollten bestimmte Kriterien erfüllt werden: Als erstes gilt eine präzise Formulierung der Zieldefinition sowie eine exakte Zeitvorgabe. Jedoch sollte dem Mitarbeiter genug Freiraum gegeben werden, damit es ihm ermöglicht wird weitgehend autonom mit seinen eigenen Methoden das Ziel zu erreichen. Damit später keine Ungereimtheiten zu Tage kommen, empfiehlt es sich die Formulierung des Zieles auch schriftlich festzuhalten.²⁰¹

Des Weiteren soll das für den Stelleninhaber jeweils zu erreichende Ziel individuell ausgerichtet werden, sodass keine Über- und Unterforderung entsteht. Das heißt, das Ziel soll zwar anspruchsvoll und herausfordernd sein, jedoch sollte eine realistische Erreichung möglich sein. Schwieriger zu erreichende Ziele erfordern eine höhere Leistung als leichter zu erreichende Ziele.

Schlussendlich ist es notwendig ein geeignetes Kontrollsystem festzulegen, damit die Ergebnisse mit den Soll-Vorgaben verglichen werden können. Außerdem hat der Vorgesetzte die Aufgabe seinen Mitarbeitern unterstützend zur Seite zu stehen und

¹⁹⁸ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 148 f.

¹⁹⁹ vgl. (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 175

²⁰⁰ vgl. (Jung, 2011) S. 501

²⁰¹ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 88

regelmäßig Feedbackgespräche zu führen um Ergebnisse bzw. Abweichungen zu diskutieren. Somit ist es möglich bei einer eventuellen Zieldivergenz noch rechtzeitig in die richtige Richtung zu lenken.²⁰²

Aufgrund der hohen Selbstverantwortung, die bei MbO an die Mitarbeiter gestellt wird, setzt diese Führungstechnik einen kooperativen Führungsstil voraus. Die Kontrolle darf dabei nicht als Beobachtung gesehen werden, sondern fungiert als positive Maßnahme um zu prüfen, ob das gemeinsam gesteckte Ziel erreicht wurde.²⁰³

Übermäßige Kontrolle des Vorgesetzten sollte unbedingt vermieden werden, denn wer alles kontrollieren will, gerät meist selbst außer Kontrolle.²⁰⁴ Gerade die Selbstverantwortung und die Entfaltungsmöglichkeit, die das MbO dem Mitarbeiter bei seiner Zielerreichung bietet, steigern die Motivation und wiederum das Leistungsvermögen.

Die Führungskraft wird aufgrund der Delegation der Aufgaben und der Übertragung von Kompetenzen an seine Mitarbeiter entlastet. Nachteilig sind jedoch die relativ hohen Kosten, die aufgrund von einer zeitintensiven Planung bei der Einführung eines Management by Objectives anfallen. Außerdem kann ein zu hoher Leistungsdruck, der von den Mitarbeitern gefordert wird, sich negativ auswirken.²⁰⁵

4.3.4 Vertrauen und Kontrolle

Das Vertrauen gilt als die Basis einer jeden Arbeitsbeziehung. Wird von der Führungskraft gegenüber den Mitarbeitern kein Vertrauen zugespielt, hat dies große Auswirkungen auf die Motivation und ihre Arbeitsleistung.²⁰⁶

Jede zwischenmenschliche Beziehung und jedes Gespräch baut auf das Vertrauen seines Gegenübers auf. Es handelt sich also auch um ein wechselseitiges Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und zwischen Mitarbeitern und Mitarbeitern. Es ist also auch Bestandteil der Unternehmenskultur.

Da es in diesem Kapitel um die motivationale Führung geht, möchte ich im Folgenden verstärkt auf die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter eingehen.

²⁰² vgl. (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 272; (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 149 ff.

²⁰³ vgl. (Bullinger, 1996) S. 138

²⁰⁴ vgl. (Grün, 1998) S. 89

²⁰⁵ vgl. (Jung, 2011) S. 502; (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 273 f.

²⁰⁶ vgl. (Hockling, 2012) verfügbar am 07.01.2014

Das Vertrauen wird einem nicht ohne weiteres geschenkt, man muss es sich erarbeiten. Hat man das Vertrauen seiner Mitarbeiter erstmals gewonnen, so gilt es dies auch zu bewahren.

Der Vorteil, den die Führungskraft nach der Vertrauensgewinnung besitzt, ist, dass bei Fehlentscheidungen der Führungskraft die Mitarbeiter leichter verzeihen. Außerdem sind die Mitarbeiter meist erst dann dazu bereit die Befehle des Vorgesetzten zu befolgen.

Was jedoch Voraussetzung für eine Vertrauensbeziehung ist, ist der Verzicht auf Kontrolle.²⁰⁷

Hat eine Führungskraft jedoch ein pessimistisches Menschenbild gegenüber seinen Mitarbeitern, so führt dies zu einer übermäßigen Kontrolle. Die Vertrauensbeziehung fehlt. Diese übertriebene Kontrolle kann fatale Folgen für beide Seiten haben. Zum einen wird dem Mitarbeiter mit Sicherheit die Motivation und Freude an der Arbeit genommen. Der Chef sollte also darauf acht geben, dass er sich nicht in die Kompetenzen des Mitarbeiters einmischt. Dies würde das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nur unnötig belasten. Wie ich beim MbO bereits erwähnt habe, sind Freiräume und selbstverantwortliches Handeln notwendig um die Kreativität der Mitarbeiter zu wecken.

Zum anderen hat es negative Auswirkungen für den Vorgesetzten. Durch das pausenlose Kontrollieren seiner Mitarbeiter gerät der Chef regelrecht selbst und somit auch der Betrieb außer Kontrolle.²⁰⁸

Dies hat aber ganz und gar nicht zu bedeuten, dass überhaupt keine Kontrolle von Seiten des Vorgesetzten stattfinden sollte.

Im Gegenteil, vielmehr sollte darauf geachtet werden, welche Art von Kontrolle man wählt.

Die Ergebniskontrolle, die auch beim MbO angewendet wird, fokussiert sich auf eine Kontrolle des Arbeitsergebnisses. Es wird festgestellt, inwieweit das Ziel erreicht wurde bzw. nicht erreicht wurde. Diese Kontrolle ist für die Mitarbeiter insofern von Vorteil, da sie eine Information und eine Bestätigung ihrer Arbeitsleistung erhalten.

²⁰⁷ vgl. (Bullinger, 1996) S. 122; (Hockling, 2012)

²⁰⁸ vgl. (Grün, 1998) S. 40; S. 90

Es sollte jedoch mit Hilfe einer Vertrauensbeziehung auf eine Selbstkontrolle jedes einzelnen Mitarbeiters hingearbeitet werden. Jeder Mitarbeiter sollte seine eigene Tätigkeit selbst kontrollieren. Dies hat den Vorteil gegenüber der Ergebniskontrolle, dass bei Feststellung von Zielabweichungen viel früher Korrekturmaßnahmen seitens des Mitarbeiters getroffen werden können. Somit wird der Chef massiv entlastet und kann sich auf seine Management Kompetenzen konzentrieren. Zu beachten ist jedoch, dass eine Selbstkontrolle nur bei Mitarbeitern angewendet werden kann, die über eine entsprechende Qualifikation verfügen und ausreichend informiert werden.

Bezüglich der Kontrollhäufigkeit wird oft der folgende Satz erwähnt: So wenig wie möglich, aber so viel wie nötig. Es gilt also das richtige Maß an Kontrolle zu finden, kein zu wenig und kein zu viel. Wird zu wenig kontrolliert, wird es von den Mitarbeitern dementsprechend locker genommen. Es wird das Gefühl übermittelt, dass sich für ihre Arbeit niemand interessiert. Der Mitarbeiter kommt sich überflüssig und unwichtig vor. Gibt es bei Nichtbefolgung keine Konsequenzen, so verlieren die Anweisungen des Chefs an Bedeutung. Es entsteht schnell ein Gewohnheitsrecht. Der Vorgesetzte muss sich also für die Einhaltung seiner Anweisungen einsetzen.

Ein zu hohes Maß an Kontrolle ist dabei genau so schädlich. Zu intensive Kontrollen schaden wiederum der Arbeitsfreude und schwächen die Eigeninitiative.²⁰⁹

Aber wie kann das Vertrauen der Mitarbeiter gewonnen werden?

Wie ich im Punkt 4.3.1 der Führung bereits erwähnt habe, fungiert der Vorgesetzte als Vorbild gegenüber seinen Mitarbeitern. Die Mitarbeiter müssen sich an jemanden orientieren können und ein Sicherheitsgefühl vermittelt bekommen. Somit können sie das Verhalten ihres Vorgesetzten in bestimmten Situationen besser einschätzen.

Zudem spielt die Glaubwürdigkeit des Vorgesetzten eine wichtige Rolle. Versprechen aber auch Androhungen, die er gegenüber seinen Mitarbeitern gibt, dürfen nicht nur leere Worte sein, sondern müssen in die Tat umgesetzt werden. Außerdem wird ein faires Verhalten des Vorgesetzten gegenüber seinen Mitarbeitern gefordert. Das heißt, er darf keinen Mitarbeiter bevorzugen, sondern muss stets gerecht handeln. Kritik muss unbedingt objektiv auf der Sachebene erfolgen.

²⁰⁹ vgl. (Jung, 2011) S. 457 f. ; (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 179 f.

Einer Führungskraft muss klar sein, dass Sie immer die volle Verantwortung für ihre Mitarbeiter tragen muss. Ganz egal, ob Fehler seitens der Mitarbeiter passieren, es sind auch die eigenen Missgeschicke selbst zu tragen (siehe auch im übernächsten Punkt 4.3.6 Anerkennung und Kritik).

Ein weiterer Punkt ist die Vertrauenswürdigkeit. Anvertraute Informationen, speziell persönliche Angelegenheiten von Mitarbeitern, müssen vom Chef diskret behandelt werden und dürfen nicht zum Nachteil des Mitarbeiters verwendet werden.

Ein letzter wichtiger Aspekt ist, dass der Vorgesetzte ein offenes Ohr für seine Mitarbeiter hat. Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern sollten akzeptiert werden. Andererseits sollte natürlich auch die Führungskraft Ihren Mitarbeitern zur Seite stehen, wenn in schwierigen Situationen ihre Fachkompetenz gefragt ist.²¹⁰

In modern geführten Unternehmen wird immer häufiger die soziale Kompetenz von Führungskräften gefordert. Die Fachkompetenz wird verstärkt in den Hintergrund verdrängt, weil der Vorgesetzte als Koordinator und Moderator der Spezialisten fungiert (siehe Kapitel 4.1.2 – Führung durch Menschen).

4.3.5 Feedback vom Vorgesetzten

Jede Zielvorgabe vom Vorgesetzten an seine Mitarbeiter sollte unbedingt mit einem Feedback verbunden sein. Der Mitarbeiter benötigt eine Information, ob das Ziel nun erreicht wurde oder nicht und ob seine Arbeitsleistung den Erwartungen seines Vorgesetzten entsprechen. Wird kein Feedback gegeben, kann der Mitarbeiter die Wichtigkeit seiner Arbeitsleistung nicht einordnen, was schlimmsten Falls schlussendlich zu einer Resignation der Arbeitsmotivation führt.²¹¹

Es ist somit das Recht eines jeden Mitarbeiters und die Pflicht jedes Vorgesetzten eine Rückmeldung über die Leistung und das Verhalten zu geben.²¹²

Die Mitarbeiterbewertung kann als Anerkennungsgespräch oder als Kritikgespräch erfolgen, wobei die Verbalisierung des Vorgesetzten eine entscheidende Rolle spielt.²¹³

²¹⁰ vgl. (Bullinger, 1996) S. 122 ff.

²¹¹ vgl. (Bullinger, 1996) S. 138; (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 93

²¹² vgl. (Albs, 2005) S. 67

²¹³ vgl. (Bullinger, 1996) S. 138

4.3.6 Anerkennung und Kritik

Das Aussprechen von Anerkennung fällt den meisten Führungskräften nicht leicht, deswegen wird es in den meisten Firmen oft vernachlässigt betrieben.²¹⁴ Dabei sollte die Aussprache von Anerkennung und Kritik eigentlich für jede Führungskraft selbstverständlich sein und Tag täglich ausgesprochen werden.²¹⁵

Das Loben, eine besonders intensive Form der Anerkennung, ist von großer Bedeutung, weil der Mitarbeiter eine Bestätigung für seine Arbeit bekommt und dadurch sein Leistungsehrgeiz weiter angespornt wird. Bei dem Anerkennungsgespräch geht es also nicht um einen materiellen Wert, sondern vielmehr um eine immaterielle verbale Belohnung vom Vorgesetzten.²¹⁶

Da Führungskräfte oft sehr beschäftigt sind und sehr viele Sachen im Kopf haben, wird von manchen Vorgesetzten Schweigen als Anerkennung praktiziert. Nach ihrer Ansicht ist dies Anerkennung genug, da sie ansonsten bei nicht Erfüllung der Vorgaben Kritik geäußert hätten, nach dem Motto „Wäre ich nicht zufrieden, hätte ich etwas gesagt.“ Solch ein Verhalten einer Führungskraft mit dem Ziel Mitarbeiter zu motivieren, ist absolut inakzeptabel. Es ist natürlich auch nicht notwendig einen Mitarbeiter bei Routineaufgaben, die zu seinem Alltag gehören, regelmäßig Anerkennung zu zeigen.²¹⁷

Wenn sich der Vorgesetzte für die Arbeitsleistung seiner Mitarbeiter interessiert und ihnen nach erfolgreicher Tätigkeitsausführung dankt bzw. Anerkennung zeigt, wird dies einen besonders hohen Antrieb zur Leistungsbereitschaft hervorbringen.²¹⁸

Wichtig ist dabei, dass die Anerkennung unmittelbar nach der erbrachten Leistung erfolgt. Ein zu langes Warten kann negative Auswirkungen auf den betroffenen Mitarbeiter haben. Der Mitarbeiter fühlt sich vergessen und seine Arbeitsmotivation wird resignieren.²¹⁹ Es gibt keine Vorschrift, wo das Anerkennungsgespräch stattfinden soll, es kann somit auch direkt beim Arbeitsplatz des Mitarbeiters erfolgen.²²⁰ Der Vorgesetzte muss dabei unbedingt darauf achten, dass nicht in Gegenwart von Dritten eine Aussprache erfolgt.

²¹⁴ vgl. (Albs, 2005) S. 68

²¹⁵ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 94

²¹⁶ vgl. (Bullinger, 1996) 138 f.

²¹⁷ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 95

²¹⁸ vgl. (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 230

²¹⁹ vgl. (Bullinger, 1996) S. 139

²²⁰ vgl. (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 231

Das Gespräch sollte deshalb unter vier Augen geführt werden, es sei denn die Anerkennung betrifft mehrere Personen, dann sollte die ganze Gruppe am Gespräch beteiligt sein.²²¹

Neben dem Anerkennungsgespräch kann natürlich auch eine materielle Anerkennung in Form von einer Prämie oder einer Gehaltserhöhung ausgesprochen werden. Damit wird dem Mitarbeiter vermittelt, dass es dem Chef seine Arbeitsleistung nicht nur ein Lob, sondern auch finanziell etwas Wert ist. Allerdings muss man mit einer variablen Vergütung achtsam umgehen, da dies schnell zu einer geforderten Erwartungshaltung des Mitarbeiters werden kann.²²²

Eine weitere Form von Anerkennung ist die öffentliche Anerkennung. Dies kann z.B. die Auszeichnung zum „Mitarbeiter des Monats“ sein oder die Anerkennung wird öffentlich vor der gesamten Belegschaft ausgesprochen. Für die restliche Mannschaft kann dies sowohl positive als auch negative Auswirkungen haben. Zum einen können sich die Mitarbeiter angespornt fühlen auch einmal öffentlich Anerkennung zu bekommen. Zum anderen kann es für den Gelobten selbst unangenehm bzw. peinlich sein. Außerdem kann dadurch Neid und Eifersucht von den anderen Beteiligten ausgelöst werden.²²³

Was allerdings noch schwieriger zu äußern scheint, ist Kritik. Das Wort Kritik stammt ursprünglich aus dem Griechischen und hat eigentlich keine negative Bedeutung, sondern heißt übersetzt Werturteil. Es ist also ein indifferenter Begriff. Da es in den meisten Literaturen eine negative Bedeutung hat, werde ich zunächst das Wort Kritik ebenfalls in einem negativen Kontext gebrauchen.

Die meisten von uns hören wahrscheinlich viel lieber anerkennende Worte als Kritik, die oft sehr verletzend aufgenommen wird.²²⁴ Bei sehr vielen Vorgesetzten ist häufig der Fall, dass nicht sofort auf ein Fehlverhalten des Mitarbeiters eingegangen wird. Es staut sich innerlich die Wut auf und oft hat dies dann zur Folge, dass der Vorgesetzte gegenüber dem betroffenen Mitarbeiter unsachlich tadelt und somit das Selbstbild des Mitarbeiters verletzt. Die Resonanz des Mitarbeiters ist nicht, wie von einem konstruktiven Kritikgespräch erwartet wird, dass dadurch das Verhalten des Mitarbeiters korrigiert wird

²²¹ vgl. (Bullinger, 1996) S. 139; (Jung, 2011) S. 460

²²² vgl. (Albs, 2005) S. 69 f.

²²³ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 97; (Albs, 2005) S. 70

²²⁴ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 98

und der Prävention von zukünftigen Fehlern, sondern der Mitarbeiter fühlt sich dadurch häufig angegriffen und verärgert, was wiederum Arbeitsunlust erzeugt.²²⁵

Außerdem kann zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter eine Misstimmung entstehen, was sich wiederum negativ auf die Vertrauensbeziehung auswirkt. Deshalb ist es für eine Führungskraft von äußerster Wichtigkeit, dass sie weiß, wie sie ein Kritikgespräch richtig zu führen hat.

Grundsätzlich gilt, wie beim Anerkennungsgespräch, Kritik nur unter vier Augen auszusprechen. Es gibt jedoch Ausnahmen: wenn kleinere Delikte bereits mehrfach begonnen worden sind und der Vorgesetzte schon öfters darauf hingewiesen und dies keinerlei Wirkung gezeigt hat, so ist der Vorgesetzte berechtigt auch in Anwesenheit von anderen Mitarbeitern den betroffenen Mitarbeiter zu tadeln. Somit wird auch den anderen Mitarbeitern vermittelt, dass solche Vergehen nicht toleriert werden.²²⁶

Kritik sollte keinesfalls ausgesprochen werden, wenn der Betroffene nicht anwesend ist. Dies verkörpert den anwesenden Personen nur die Inkompetenz der Führungskraft. Sie zweifeln an der eigenen Vertrauensbeziehung zum Vorgesetzten, weil er auch wahrscheinlich hinterrücks ihre Tätigkeit kritisiert.

Kritik zu üben gehört sehr wohl zu den Managementkompetenzen. Es darf nicht davon ausgegangen werden, dass der Mitarbeiter durch „Liebesentzug“ die Unzufriedenheit des Vorgesetzten bemerken wird und sich dadurch das Verhalten des Mitarbeiters ändert. Was folgt, ist wiederum ein Misstrauen gegenüber dem Chef, die Arbeitsleistung wird abnehmen. Somit ist auch diese Form Kritik auszuüben nicht zu empfehlen, man erreicht damit nur eine Demotivation des Mitarbeiters.²²⁷

Generell sollte das Kritikgespräch vom unmittelbaren Vorgesetzten durchgeführt werden, wobei der Vorgesetzte auf selbst beobachtete Sachverhalte eingehen sollte. Wird ein Kritikgespräch nur anhand von Gerüchten bzw. Informationen Dritter aufgebaut, so kann der Schuss sehr schnell nach hinten losgehen. Deshalb sollte die Führungskraft bei eher unbedeutenden Geschehnissen nicht weiter darauf eingehen. Bei schwerwiegenden Gerüchten sollte mit dem betroffenen Mitarbeiter darüber gesprochen werden. Dem Mitarbeiter wird somit die Möglichkeit gegeben selbst zu diesem Gerücht Stellung zu nehmen. Stellt sich allerdings heraus, dass dieses Gerücht nicht der Wahrheit entspricht,

²²⁵ vgl. (Jung, 2011) S. 461

²²⁶ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 98

²²⁷ vgl. (Albs, 2005) S. 72

sollte der Vorgesetzte den Mitarbeiter genauer unter die Lupe nehmen um selbst festzustellen, ob an dem Gerücht etwas Wahres dran ist.²²⁸

Der Vorgesetzte muss besonders auf die Form des Kritikgespräches achten, je nachdem ob sein Gegenüber eine stärkere oder schwächere Ausprägung seines Selbstbewusstseins besitzt, hat der Vorgesetzte sein Verhalten zu regulieren.²²⁹ Ein erfolgreiches Konfliktgespräch endet schließlich immer konstruktiv, der Mitarbeiter muss um zukünftig eine Verhaltensänderung zu erreichen seinen Fehler einsehen.²³⁰

4.4 Information und Kommunikation

Das wohl wichtigste und stärkste Instrument einer Führungskraft ist die Kommunikation. In erster Linie bedeutet Führen miteinander sprechen, Meinungen austauschen und gemeinsam Lösungswege zu erarbeiten. Unter Kommunikation versteht man den wechselseitigen Informationsaustausch zwischen Sender und Empfänger.²³¹

Führungskräfte verbringen den Großteil ihrer Arbeitszeit mit Kommunikation, somit wird die Führungsaufgabe immer mehr zu einer kommunikativen Beschäftigung. Wichtig ist, einen kontinuierlichen Kontakt mit den Mitarbeitern zu pflegen um Informationen frühzeitig zu erhalten. Außerdem möchte der Mitarbeiter informiert werden, was von ihm erwartet wird (vgl. Kapitel 4.3.5 Feedback vom Vorgesetzten). Die Aufgaben sind meist schon so sehr spezialisiert, sodass der Mitarbeiter kaum noch den Sinn seiner Tätigkeit erkennen kann. Es ist also die Aufgabe einer Führungskraft jeden einzelnen Mitarbeiter über den Wert seiner Arbeit zu informieren. Erst, wenn der Mitarbeiter erkennt welchen Stellenwert seine Tätigkeit innerhalb der Wertschöpfungskette hat, kann er sich mit der Aufgabe identifizieren. Somit dient die Kommunikation auch der Selbstverwirklichung und der Sinngebung.²³²

Doch der innerbetriebliche Alltag sieht meist anders aus, die Mitarbeiter wünschen sich oft mehr Information von deren Vorgesetzten. Sie möchten wissen, wie es um das

²²⁸ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 98

²²⁹ vgl. (Rosenstiel, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit, 1975) S. 290

²³⁰ vgl. (Bullinger, 1996) S. 142

²³¹ vgl. (Jung, 2011) S. 465

²³² vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 172 f.

Unternehmen steht - ist die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes bedroht, welche Aufgaben und Probleme stehen an und wie sieht die Urlaubsregelung im neuen Jahr aus?²³³

Durch die Zeitknappheit ist es Führungskräften meistens nur möglich das operative Tagesgeschäft zu erledigen, die Mitarbeiterführung tritt dabei meist in den Hintergrund.²³⁴

Speziell in Krisenzeiten, wo sich Führungskräfte darum kümmern müssen das Unternehmen am Leben zu erhalten und der Fokus mehr auf externe Kommunikation mit Kunden gelegt wird, wird die interne Kommunikation noch stärker vernachlässigt. Doch gerade in solchen Zeiten ist die Mitarbeiterkommunikation essenziell. Wird die gesamte Kommunikation eines Unternehmens betrachtet, so hat die interne Kommunikation - also die Mitarbeiterkommunikation - einen weitaus größeren Anteil als die externe Kommunikation zu den Stakeholdern. Unter der internen Kommunikation werden alle formellen Kommunikationsvorgänge verstanden, dazu zählen: Besprechungen, Gespräche, E-Mail Verkehr, Ansprachen, Ankündigungen, etc.

Es wurde bereits in mehreren Studien nachgewiesen, dass der Unternehmenserfolg sehr stark von der internen Kommunikation abhängig ist. Eine gute Mitarbeiterkommunikation trägt nicht nur zur Unternehmenskultur bei, sondern fördert auch das Engagement der Mitarbeiter.²³⁵ Insbesondere bei der Mitarbeiterkommunikation wird nun die soziale Kompetenz der Führungskraft gefordert. Doch diese wird meist nicht im Rahmen der Managementausbildung vermittelt, sondern implizit vorausgesetzt. Entscheidend ist also nicht nur was dem Mitarbeiter kommuniziert wird, sondern vielmehr wie der Vorgesetzte die Nachricht vermittelt.²³⁶ Durch die geänderten Wertvorstellungen der Menschen haben sich auch die beruflichen Ansprüche der Mitarbeiter verändert. Eine höfliche und liebeswürdige Umgangsart des Vorgesetzten mit seinen Mitarbeitern prägt das Betriebsklima deutlich.²³⁷

Längst schon sind wir in einem Zeitalter angekommen, wo uns digitale Medien den Arbeitsalltag erleichtern. Die Vorteile, die wir daraus ziehen, sind ja auch schlagkräftig: durch E-Mails, Blogs und das Intranet wird es uns ermöglicht immer noch schneller und

²³³ vgl. (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009)(Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 204

²³⁴ vgl. (Montua, 2010), verfügbar am 24.01.2014

²³⁵ vgl. (Däfler, 2011) S. 72 f.

²³⁶ vgl. (Rosenstiel, Regent, & Domsch, Führung von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2009) S. 205

²³⁷ vgl. (Grün, 1998) S. 91; (Däfler, 2011) S. 72. ff.

effizienter zu arbeiten. Doch damit nicht genug - der sehr rasch fortschreitende kommunikationstechnologische Wandel bietet uns nun noch mehr Möglichkeiten. Was zuerst nur im privaten Bereich Gebrauch gefunden hat, kommt jetzt immer mehr bei vielen Unternehmen zum Einsatz. Social Media heißt das Zauberwort des 21. Jahrhunderts. Bereits jedes zehnte Unternehmen in Deutschland (Stand 24.10.2013) nutzt Blogs, mit denen die Mitarbeiter intern kommunizieren können. Mithilfe dieses Kollaborations-Werkzeuges lässt sich eine noch effizientere Kommunikation und noch intensivere Gruppendynamik herstellen. Außerdem wird dadurch der zeitaufwendige Bearbeitungsaufwand der E-Mails reduziert.²³⁸

Doch so vielversprechend dies alles klingt, moderne Kommunikationsinstrumente enthalten auch ihre Tücken. Von Zeit zu Zeit werden dadurch die klassischen Instrumente der Mitarbeiterkommunikation verdrängt. Die Führungskraft muss somit in der Lage sein nicht nur zu informieren, sondern auch den richtigen Informationskanal zu wählen. Social Media bietet zwar in sehr vielen Bereichen enorme Vorteile, doch das persönliche Gespräch kann es keineswegs ersetzen. Die wirksamste und effektivste Form der Kommunikation bleibt allerdings immer noch die direkte Kommunikation, deshalb gewinnt auch „Management by walking around“ zunehmend wieder an Bedeutung.

Das „Management by walking around“ stellt den direkten Kontakt zwischen Führungsperson und Mitarbeiter in den Mittelpunkt. Der Chef zeigt seine Präsenz hauptsächlich bei den Arbeitsplätzen der Mitarbeiter. Dies vermittelt dem Mitarbeiter einerseits Interesse seitens des Vorgesetzten für seine Arbeit, andererseits kann sich der Mitarbeiter für ein Gespräch besser öffnen.²³⁹ Es muss also das Ziel sein, eine an die Unternehmensphilosophie angepasste Kommunikationsstruktur aufzubauen. Wünsche, Ideen und Kritik von Mitarbeitern sollte angenommen werden, denn diese bieten Gelegenheit zur Weiterentwicklung des Unternehmens. Die Führungskraft soll als motivierende Schnittstelle fungieren und für mehr Transparenz schaffen.²⁴⁰ Durch eine erfolgreiche innerbetriebliche Informationspolitik wird den Mitarbeitern mehr Wertschätzung und Anerkennung vermittelt.²⁴¹

²³⁸ vgl. (Markenartikel; Das Magazin für Markenführung, 2013)

²³⁹ vgl. (4 managers); <http://4managers.de/management/themen/management-by-walking-around-mbwa/>; verfügbar am 12.04.2014

²⁴⁰ vgl. (Montua, 2010); (Däfler, 2011) Seite 72. ff.

²⁴¹ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 624

5 Personalmanagement

5.1 Personalentwicklung

Die Personalentwicklung betrifft alle Maßnahmen, die dazu dienen die Mitarbeiterkompetenzen zu erhalten bzw. weiter auszubauen.²⁴² Personalentwicklung stellt ein Führungsinstrument dar, bei dem sowohl die Ziele des Unternehmens als auch die Entwicklungsziele des Mitarbeiters berücksichtigt werden.²⁴³

Unternehmen werden zunehmend durch die Globalisierung, steigende Anforderungen an Produktqualität und den wachsendem Kostendruck nahezu gezwungen ihre Arbeitsprozesse stetig zu optimieren. Dafür benötigt es allerdings gut ausgebildete Fachkräfte, denn die Qualität der menschlichen Arbeit ist und bleibt der entscheidende Konkurrenzvorteil. In wirtschaftlich angespannten Zeiten neigen viele Unternehmen dazu die Investitionen in Weiterbildungsmaßnahmen zu reduzieren oder sogar gänzlich zu streichen,²⁴⁴ doch gerade in solchen Zeiten sollte sich das Unternehmen verstärkt Gedanken machen, wie man wieder erfolgreich wirtschaften kann.²⁴⁵

Primär hat jedoch jeder Mitarbeiter selbst dafür zu sorgen, dass er seine Fähigkeiten weiterentwickelt um stetig auf dem neuesten Stand zu sein. Die Aufgabe des Arbeitgebers ist es lediglich die Möglichkeit zur Weiterentwicklung zu bieten und den Mitarbeiter dabei zu unterstützen.²⁴⁶

Früher hatte das einmal Erlernte Beständigkeit für das ganze Leben. Doch heute, angesichts der rasant fortschreitenden technischen Entwicklungen, ist es wichtiger denn je das Know-how und die Qualifikation der Mitarbeiter permanent „up to date“ zu halten.

Die Erkenntnis, dass Wissen im Laufe der Zeit verfallen kann und somit erlernte Qualifikationen in kürzester Zeit wieder Schnee von Gestern sein können, räumt der Personalentwicklung in Unternehmen einen erhöhten Stellenwert ein. In diesem Zusammenhang spielt die Halbwertszeit des Wissens eine große Rolle, die die Zeitspanne beschreibt, in der das einmal erworbene Wissen sich um die Hälfte reduziert. Das erworbene Schulwissen hat heute nur mehr eine Beständigkeit von maximal 20 Jahren.

²⁴² vgl. (Olfert, Personalwirtschaft, 2012) S. 315

²⁴³ vgl. (Wunderer, 2010) S. 354

²⁴⁴ vgl. (Albs, 2005) S. 88

²⁴⁵ eigene Erkenntnis

²⁴⁶ vgl. (Wunderer, 2010) S. 354

Die Halbwertszeit des Wissens ist natürlich auch branchenabhängig, so hat beispielsweise das Wissen im IT-Sektor nur mehr eine Gültigkeit von 6 bis 12 Monaten.²⁴⁷

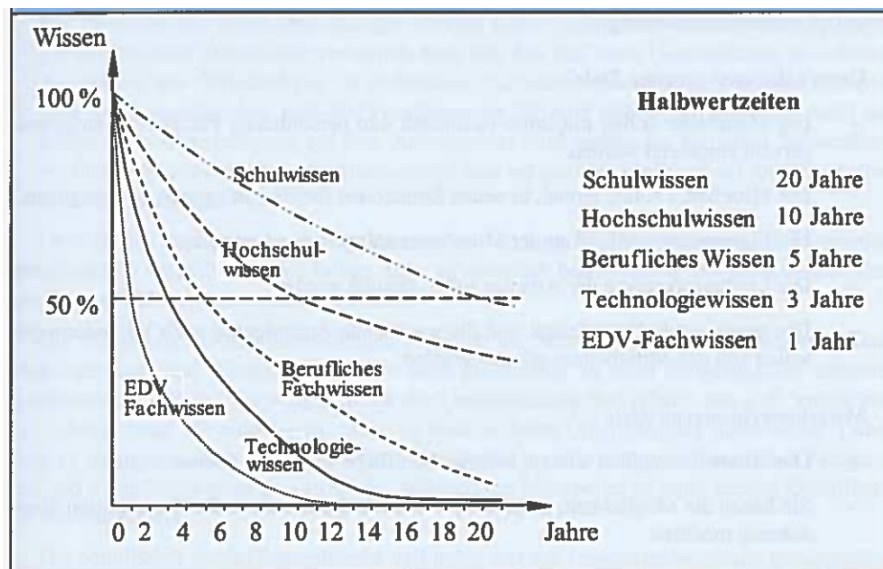


Abb. 11: Die Halbwertszeit des Wissens²⁴⁸

Sind allerdings Arbeitgeber und Mitarbeiter nicht dazu bereit sich zu verändern und Weiterbildungsmaßnahmen zu ergreifen, so werden sie wenig Erfolg haben. Das Risiko, dass gut ausgebildete Fachkräfte das Unternehmen verlassen und somit ein Know-how - und Kostenverlust für den Arbeitgeber entstehen, besteht allerdings immer. Dazu bleiben dem Unternehmer zwei Möglichkeiten: Entweder er ist dazu bereit eine dynamische Wissensanpassung im Unternehmen vorzunehmen, bei dem die Mitarbeiter einer ständigen Weiterentwicklung ausgesetzt sind, mit dem Risiko, dass einzelne Mitarbeiter zu anderen Arbeitgebern wechseln. Die Alternative ist, dass man Mitarbeiter beschäftigt, die auf ihrem Niveau stehen bleiben und somit schlechtere Zukunftsperspektiven für das Unternehmen bieten.²⁴⁹

Welche Möglichkeiten bestehen nun um Mitarbeiter zu fördern, einen Motivationsanreiz seitens der Mitarbeiter zu schaffen und andererseits einen Nutzen für den Arbeitgeber zu

²⁴⁷ vgl. (Albs, 2005) S. 88; (Puls, 2011)

²⁴⁸ (Jung, 2011) S. 251

²⁴⁹ vgl. (Albs, 2005) S. 89

erzielen? Nachfolgend werden ausgewählte Instrumente der Personalentwicklung näher erläutert. Das Ziel der Personalentwicklung ist es Fähigkeiten und Verhaltensweisen weiter auszubauen, mit spezieller Berücksichtigung auf die fachliche Kompetenz, die methodische Kompetenz, sowie die soziale Kompetenz.

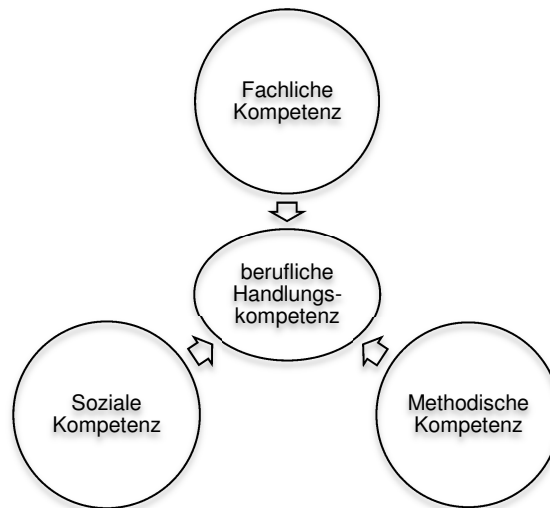


Abb. 12: Zielbereiche der Personalentwicklung²⁵⁰

Unter der **fachlichen Kompetenz** versteht man die Fähigkeiten und fachlichen Kenntnisse, die zur Ausübung eines bestimmten beruflichen Aufgabengebietes benötigt werden. Die Fachkompetenz wird durch eine solide Grundausbildung, Erfahrung und anhand einer spezifischen Weiterbildung erreicht. Jedoch wird es immer bedeutender nicht nur in einem Fachgebiet Spezialist zu sein, sondern eine berufsübergreifende Kenntnis zu besitzen. Dies wird als „Hard Skills“ bezeichnet.

Um strukturiert und systematisch ein vorgegebenes Ziel erreichen zu können, bedarf es einer **methodischen Kompetenz**. Die Fachkompetenz alleine reicht nicht aus, man muss wissen wie man das Fachwissen zielgerichtet einsetzen kann, um möglichst effizient die Zielvorgaben zu erreichen. Es beinhaltet die Arbeits- als auch die Managementkompetenzen.

Die **soziale Kompetenz** wird, wie bereits in den vorigen Kapiteln mehrmals angesprochen immer mehr zum substanziellen Wert in einer Organisation. Insbesondere

²⁵⁰ eigene Darstellung, in Anlehnung an (Jung, 2011) S. 255

für Führungskräfte und Gruppenleitern ist von Bedeutung, dass sie Fähigkeiten und Fertigkeiten besitzen um situationsadäquat mit Mitmenschen umzugehen.

Aber nicht nur für Vorgesetzte sondern auch für Sachbearbeiter und Produktionsmitarbeiter wird zunehmend verlangt, dass sie Team- und Gruppenfähigkeiten besitzen und diese auch weiter ausbauen. Denn schließlich tragen alle zu einem guten Betriebsklima bei.²⁵¹

5.1.1 Aus- und Weiterbildung

Die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung definiert Weiterbildung als eine Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase.²⁵²

Durch die stetig abnehmende Halbwertszeit des Wissens sind wir gezwungen unser Know-how auf dem neuesten Stand zu halten, denn tun wir das nicht, sind die einmal erworbenen Kenntnisse schnell überholt und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens geschwächt. Folglich sollte es im Interesse des Unternehmens sein die Mitarbeiter einer kontinuierlichen Weiterbildung zu unterziehen. Heutzutage bieten sich sehr viele Möglichkeiten für Unternehmen als auch für die Mitarbeitern einer kontinuierlichen Weiterbildung gerecht zu werden.²⁵³

Zunächst ist das Lernen am Arbeitsplatz von besonderer Bedeutung, da die direkte Beziehung mit der Arbeitsaufgabe einen großen Nutzen darstellt. Das Lernen am Arbeitsplatz wird in zwei Sektionen unterteilt: Zum einen unterscheidet man die Weiterentwicklung, die während der Ausübung der beruflichen Tätigkeit erfolgt, dies wird auch „on the job“ genannt (siehe Kapitel 2.5.3.1 - Job Rotation, Job Enrichment). Zum anderen differenziert man die Weiterbildung, die nicht in direkter Verbindung mit der alltäglichen Tätigkeit steht, aber innerhalb des Unternehmens erfolgt.

Eine noch sehr häufige in der Praxis verwendete Weiterbildungsmaßnahme ist das „Learning by Doing“. Hier werden durch Beobachten und Ausprobieren neue Kenntnisse

²⁵¹ vgl. (Jung, 2011) S. 254 f.; vgl. (Schlüssequalifikationen von Führungskräften) verfügbar am 01.02.2014

²⁵² (Staehle, 1999) S. 880

²⁵³ vgl. (Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008) S.166

und Fähigkeiten erworben. Da meist ältere Mitarbeiter lernentwöhnt sind, ist dies eine sehr beliebte Form von Weiterbildung.²⁵⁴

Lernen am Arbeitsplatz bietet für Betriebe eine kostengünstige Alternative zu klassischen Weiterbildungsmaßnahmen wie z.B. Seminaren oder Schulungen,²⁵⁵ deshalb ist sie auch die am weitesten verbreitende Form der Weiterbildung. Häufig kann nur ein sehr kleiner Teil, den man in Fort- und Weiterbildung erfährt in der beruflichen Tätigkeit umgesetzt werden, der Großteil hingegen wird im Prozess selber erworben.²⁵⁶

So vielversprechend diese Formen des Lernen am Arbeitsplatz auch sind, beinhalten sie auch einige Nachteile. Diese Art der Personalentwicklung kann nur erfolgreich und effektiv bei Mitarbeitern die intrinsisch motiviert sind und autonom handeln können, eingesetzt werden. Bei anderen Mitarbeitern, die diese Voraussetzungen nicht mitbringen, kann diese Weise weniger erfolgreich eingesetzt werden. Sie stellt hingegen einen längeren Prozess dar, was wiederum sehr teuer ist und nebenbei frustrierend sein kann.²⁵⁷ Ein weiterer Nachteil ist die einseitige Wissensaneignung, das heißt durch das Lernen am Arbeitsplatz wird ein zu intensiver Fokus auf den Betrieb gelegt. Der somit fehlende Einblick in andere Prozesse führt oft zu Betriebsblindheit.

Abhilfe bietet das off-the-job Training. Darin unterscheidet man zwischen internen- und externen Weiterbildungsprogrammen. Interne Weiterbildungsmöglichkeiten können z.B. berufsspezifische Kurse, Seminare oder bei größeren Unternehmen sogar Firmenuniversitäten sein. Daraus entpuppen sich allerdings dieselben Probleme, die beim Weiterbildungskonzept on-the-job bestehen. Die externe Weiterbildung bietet hingegen eine Distanzierung zu alltäglichen Geschehnissen. Es können beispielsweise neue wertvolle Kontakte geknüpft werden und somit Probleme und Erfahrungen anderer ausgetauscht werden. Außerdem können dadurch die Weiterbildungsziele generell besser erreicht werden, weil sich der Mitarbeiter in einer unbefangenen Situation befindet und nicht mit betrieblichen Problemen konfrontiert wird.²⁵⁸

Zunehmend werden Weiterbildungen in der Freizeit des Arbeitnehmers durchgeführt, unabhängig davon, ob es sich nun um betrieblich relevante Weiterbildungsmaßnahmen handelt oder von nicht beruflich relevanten Weiterbildungen, die vom Arbeitgeber freiwillig

²⁵⁴ vgl. (Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008) S. 89

²⁵⁵ vgl. (Albs, 2005) S. 91

²⁵⁶ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 139

²⁵⁷ vgl. (Albs, 2005) S. 91

²⁵⁸ vgl. (Staehle, 1999) S. 886 f.

unternommen werden. Nicht berufsspezifische Weiterbildungen werden meist aus persönlichem Interesse durchgeführt.²⁵⁹

Bei einer zu hohen vom Berufsfeld distanzierenden Weiterbildung ist dann das Problem des Lerntransfers zu bewältigen. Die neu erlernten Fähigkeiten und Kenntnisse können meist nicht auf das berufliche Tätigkeitsfeld angewendet werden.²⁶⁰

Kann allerdings das in einer Weiterbildungsveranstaltung Erlernte in der aktuellen Berufssituation umgesetzt werden, so hat dies meist positive Auswirkungen auf die Leistung und Zufriedenheit des Arbeitnehmers. Das Selbstverwirklichungsgefühl bei der Arbeit wird steigen, je mehr von dem neu erworbenen Know-how genutzt werden kann.²⁶¹ Trotzdem muss eine von der Berufstätigkeit abweichende Ausbildung nicht immer überflüssig gewesen sein, genau so bei berufsweiterbildenden Maßnahmen bei denen angestrebte Ziele nicht erreicht wurden und vorab nutzlos erscheinen. Denn oft werden dadurch extrafunktionale Ziele erreicht, wie z.B. Titel, Anerkennung, neue Kontakte, Verbesserung des Arbeitsklimas, bessere Entlohnung.

5.1.2 Aufstiegschancen

Ein wesentlicher Motivator innerhalb der betrieblichen Organisation sind berufliche Aufstiegschancen. Besonders für zielstrebige Mitarbeiter ist dies eine Möglichkeit, die Zufriedenheit zu steigern. Denn ein berufliches Weiterkommen bietet oft viele Vorteile, wie z.B. höhere Entlohnung, mehr Entscheidungsfreiheit, verantwortungsvollere und abwechslungsreichere Tätigkeiten, selbstständige Gestaltung der Arbeitszeit, mehr Ansehen. Doch ein Aufstieg ist auch mit Nachteilen verbunden, deshalb ist es auch nicht jedermanns Ziel Karriere zu machen. Dies ist auch als Folge des Wertewandels zurückzuführen, da viele junge Nachwuchsführungskräfte ihre Laufbahn selbst bestimmen möchten und primär Selbstverwirklichung und Zufriedenheit anstreben als einen beruflichen Aufstieg und ein höheres Gehalt. Meist ist mit einem Aufstieg auch ein erhöhter Arbeitseinsatz verbunden, zudem dadurch ein Verzicht von Freizeit unvermeidbar ist. Nicht selten müssen Personen, die eine Führungsposition anstreben mit einem Wohnortwechsel rechnen, das heißt, man muss sowohl berufliche als auch private Gewohnheiten den Rücken kehren.

²⁵⁹ vgl. (Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008) S. 90

²⁶⁰ vgl. (Staehle, 1999) S. 887 f.

²⁶¹ vgl. (Rosenstiel, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit, 1975) S. 332

Nichtsdestotrotz sind vor allem hoch qualifizierte Mitarbeiter ambitioniert eine höhere Position einzunehmen.²⁶²

Somit bleibt ein Aufstieg trotz des Wertewandels ein hoch bewerteter Anreiz, der in den meisten Fällen immer noch angestrebt wird.²⁶³ Wenn in einem Unternehmen, in dem Aufstiegsmöglichkeiten den Mitarbeiter prophezeit werden und dies speziell bei Einstellungsgesprächen propagiert wird um den Mitarbeiter zu gewinnen, muss dies auch explizit eingehalten werden. Denn stellt sich später für den Mitarbeiter heraus, dass es keine Aufstiegserwartungen gibt, so folgen Enttäuschung und Unzufriedenheit. Dies verursacht wiederum Leistungsrückgang und kann schlimmstenfalls bis zur Kündigung führen.²⁶⁴

Ein erfolgter Aufstieg wirkt sich langfristig auf die Zufriedenheit des Mitarbeiters aus, es lässt sich aber zunächst noch nicht sagen, dass der Aufstieg die Leistung steigert. Eine Förderung der Leistung kann eventuell dadurch konkludiert werden, dass der neue Arbeitsinhalt der aufgrund des Aufstiegs erreicht wurde, die intrinsischen Arbeitsmotive befriedigt und dies der Auslöser von erhöhter Leistung ist. Ebenfalls denkbar wäre nach der Theorie von Adams, dass angesichts der Mehrbezahlung, die nach dem Aufstieg erreicht wurde der Mitarbeiter seine Leistung steigert, um einen Gleichgewichtszustand zwischen subjektiven Kosten und Belohnung herzustellen um nicht das Gefühl vermittelt zu bekommen Überbezahlt zu werden.²⁶⁵

5.1.3 Betriebliches Vorschlagswesen

Das Betriebliche Vorschlagswesen (BVW), das in der Literatur auch häufig als Ideenmanagement bezeichnet wird, hat seit über einhundert Jahren Tradition.

Jeder einzelne Mitarbeiter kann dazu beitragen seine Potenziale in das Unternehmen einzubringen um somit die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

Das BVW ist ein Konzept, das zugleich einen extrinsischen und einen intrinsischen Leistungsanreiz bietet.

²⁶² vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 219 ff. ; (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 43

²⁶³ vgl. (Rosenstiel, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit, 1975) S. 326

²⁶⁴ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 219 ff.

²⁶⁵ vgl. (Rosenstiel, Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen: Leistung und Zufriedenheit, 1975) S. 326 f.

Wird mithilfe einer aktiven Ideeneinbringung bzw. mit Verbesserungsvorschlägen von Mitarbeitern ein erhöhter Nutzen oder eine eventuelle zukünftige Kosteneinsparung für das Unternehmen erzielt, so gehört dies gegenüber den Mitarbeitern auch dementsprechend honoriert. Nur somit wird ein Leistungsanreiz seitens der Mitarbeiter erreicht und das Betriebliche Vorschlagswesen weiterhin gefördert.

Von größerer Bedeutung ist allerdings, dass dem Mitarbeiter vermittelt wird, dass Verbesserungen erwünscht sind. Er wird somit intensiv angeregt, sich über interne Prozess Gedanken zu machen. Die persönliche Einbringung des Mitarbeiters in die Unternehmensabläufe stärkt zudem sein Selbstwertgefühl. Außerdem wird die Identifikation mit dem Unternehmen angekurbelt. Somit bildet das BVW ein Instrument des Corporate Identity Konzepts (siehe dazu Kapitel 2.3 – Corporate Identity).²⁶⁶

5.2 Anforderungen an die Mitarbeiter

Nicht nur die Mitarbeiter haben Ansprüche an das Unternehmen (Arbeitsbedingungen, gute Bezahlung, Weiterbildungsmöglichkeiten, etc.) in dem sie arbeiten, auch die Arbeitgeber haben bestimmte Anforderungen an die Mitarbeiter.

Somit gilt nicht nur für die Führungskraft, dass sie Eigenmotivation besitzen sollten um selbst zu motivieren, auch die Mitarbeiter müssen von sich aus dazu bereit sein, motiviert zu werden bzw. die notwendige Eigenmotivation mitbringen. Es ist verständlich, dass man nicht immer durchgehend motiviert sein kann und in bestimmten Lebensabschnitten weniger gerne zur Arbeit geht.

Um optimale Arbeitsleistungen zu bringen und Erfüllung im Leben zu finden, bedarf es einer positiven Einstellung gegenüber sich selbst, sowie dem sozialen Umfeld und besonders der eigenen Arbeitstätigkeit. Es ist also wichtig, dass man mit einer positiven Grundeinstellung zur Arbeit geht, denn muss zuerst die Abneigung zur Arbeit überwunden werden, so bleibt nicht mehr genügend Energie zurück um die Aufgabe erfolgreich zu bewältigen.

²⁶⁶ vgl. (Albs, 2005) S. 178; (Jung, 2011) S. 620 ff.

Anhand von Studien wurde bereits nachgewiesen, dass Personen, die private und berufliche Ziele verfolgen und ihre eigenen Methoden zur Erreichung dieser Ziele entwickelt haben erfolgreicher sind als andere.²⁶⁷

5.3 Materielle Motivationsinstrumente

Obwohl in dieser Diplomarbeit die monetären Motivationsinstrumente keine zentrale Rolle spielen, sind sie trotzdem Bestandteil der Mitarbeitermotivation und werden deshalb in diesem Kapitel näher erläutert.

In der Rubrik materielle Motivationsinstrumente unterscheidet man die finanziellen und die nicht finanziellen Instrumente, wobei bei den finanziellen Mitteln zweifelsohne der Entlohnung bzw. dem Entgelt eine entscheidende Bedeutung zukommt. Deshalb möchte ich auch gleich zu Beginn dieses Kapitels die Entlohnung in Betrachtung ziehen. Außerdem werden aktuelle Trends der Entgeltpolitik angesprochen. Zu guter Letzt stehen die nicht finanziellen Instrumente zur Debatte.

5.3.1 Entlohnung bzw. Entgelt

Laut dem homo oeconomicus, ist der Mensch ein wirtschaftlich Denkender, der immer nach dem maximalen Gewinn strebt. So galt jahrzehntelang zur Förderung der Leistung und der Zufriedenheit der Menschen das Arbeitsentgelt als alleiniger Anreiz.

Doch durch den Wertewandel der Menschen und anhand von empirischen Untersuchungen wurde festgestellt, dass die Motivation nicht nur auf materielle Werte zurückzuführen ist. So wurde dies auch durch die Theorie von Herzberg bestätigt, dass Geld ein Hygienefaktor ist und zunächst nur dazu beitragen kann Unzufriedenheit zu vermeiden. Zur Steigerung der Motivation kann das Geld allerdings nur bis zu einem bestimmten Grad beitragen.²⁶⁸

Natürlich spielt Geld eine entscheidende Rolle, wenn man permanent in finanziellen Nöten ist und allenfalls mit dem Überleben zu kämpfen hat. So wird auch die Leistung und die Zufriedenheit negativ beeinflusst. Es ist also auch sehr stark kulturell geprägt, ob das Geld nun motivierenden Charakter hat oder nicht. Allerdings spielt dies in unserer

²⁶⁷ vgl. (Bullinger, 1996) S. 151 ff.; (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 62 ff.

²⁶⁸ vgl. (Bullinger, 1996) S. 207

Gesellschaft zum Glück keine bzw. kaum eine Rolle. Vielmehr ist die relative Gehaltshöhe entscheidend.²⁶⁹

Der Mensch vergleicht seine Leistung und die dafür entrichtete Entlohnung mit der von anderen Personen geleisteten Arbeit und die dafür verdiente Belohnung. Er sucht also nach Stimmigkeit. Wobei dieser Vergleich aus subjektiven Gesichtspunkten entsteht und verschiedene Faktoren unterschiedliche Gewichtungen haben. So hat beispielsweise beim einen die Ausbildung höhere Relevanz als eine bessere Bezahlung, beim anderen spielt die Dauer der Betriebszugehörigkeit eine größere Rolle.

Bekommt ein Mitarbeiter das Gefühl vermittelt, er erhalte für seine erbrachte Leistung weniger als sein Mitstreiter so kann dies Unzufriedenheit zur Folge haben. Im Gegenzug kann natürlich auch die Empfindung von Überbezahlung vorkommen, dann können schlimmstenfalls Schuldgefühle beim Überbezahlten entstehen. Studien haben gezeigt, dass die Menschen ihre Leistungsbereitschaft auf die subjektiv empfundene Gehaltshöhe anpassen. Geld hat nach wie vor großen Einfluss auf das Verhalten der Menschen, so steigert eine Überbezahlung die Leistung des Mitarbeiters, andererseits bei einer empfundenen Unterbezahlung wird die Leistung sinken. Wie bereits erwähnt, wird die Unzufriedenheit und gegebenenfalls auch die Fehlzeiten und Kündigungen steigen. Dabei reagieren die Menschen in der Regel auf eine empfundene Unterbezahlung sensibler als auf eine Überbezahlung.²⁷⁰

Außerdem tendieren die Menschen eher dazu, ihren Verdienst mit dem besser Bezahlten zu vergleichen als mit Schlechteren und die eigene Arbeitsleistung wird meist effektiver beurteilt als die des anderen.²⁷¹

Entspricht hingegen die Bezahlung den Vorstellungen des Mitarbeiters, so kann auch eine Gehaltserhöhung nicht zu zukünftigen besseren Arbeitsleistungen motivieren. Bestenfalls werden dadurch ein kurzfristiger Leistungsanreiz und eine vorübergehende Zufriedenheitssteigerung erzielt, jedoch zu einem längerfristigen Ansporn zu mehr Leistung wird es sicherlich nicht kommen. Der Mitarbeiter wird sich relativ schnell an das neue höhere Gehalt gewöhnen. Vielmehr dient eine Gehaltszulage der Elimination von Unzufriedenheit.²⁷² Speziell wenn eine Gehaltserhöhung von einem Mitarbeiter verlangt wird und dieser eventuell mit der Kündigung droht, so wird das mehr an Geld auch nur

²⁶⁹ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 117

²⁷⁰ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 117 ff.; (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 147

²⁷¹ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 118

²⁷² vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 146

kurzfristig befriedigen können. Um solche Drohungen der Mitarbeiter vermeiden zu können, bzw. es erst gar nicht soweit kommen zu lassen, sollte eine Gehaltserhöhung ausschließlich vom Vorgesetzten in Form eines Mitarbeitergespräches ausgesprochen werden, bspw. bei besonderen Leistungen, bei einer langjährigen Betriebsangehörigkeit, bei verlässlichen und verantwortungsbewussten Mitarbeitern, etc. So wird das positive Verhalten der Mitarbeiter gestärkt.²⁷³ Mit den handelsüblichen Entlohnungssystemen lässt sich die Motivation der Mitarbeiter nicht weiter fördern. Das regelmäßig ausgezahlte Entgelt, wird für die meisten Mitarbeiter als selbstverständlich angenommen, unabhängig von ihrer Leistungsbereitschaft. Viele Mitarbeiter betrachten das Arbeitsverhältnis als einen Tausch ihrer Zeit gegen Geld.²⁷⁴

Angesichts der ständig turbulenter werdenden Marktsituation, den verändernden Wertewandel und den immer höheren Ansprüchen der Menschen sind Unternehmen nahezu gezwungen sich neue flexible und attraktive Entgeltsysteme zu überlegen.²⁷⁵

Im Zusammenhang mit variablen Vergütungssystemen, mit denen eine individuelle leistungsbezogene Vergütung ermöglicht wird, kann das Entgelt als Motivator wirken - dann würde nach der Theorie von Herzberg das Entgelt nicht mehr als Hygienefaktor angesehen werden, sondern den Motivatoren zugerechnet werden.²⁷⁶

5.3.2 Variable Vergütung

Die variable Vergütung auch „Pay for Performance“ genannt, erlebt in der Praxis einen erhöhten Stellenwert. Die fixen Vergütungssysteme werden immer häufiger durch variable Entgeltsysteme abgelöst. So waren variable Vergütungssysteme früher nur im Marketing und Vertriebsbereich üblich, doch zunehmend werden sie auch in innerbetrieblichen Arbeitsprozessen angewendet. Dies soll vor allem dazu beitragen den Mitarbeiter nach seinen individuell erbrachten Leistungen zu entlohnen.²⁷⁷ Außerdem soll dem Mitarbeiter somit ein Anreiz zu höherem Engagement gegeben werden und es wird ihm die Möglichkeit geboten seine Gehaltshöhe weitestgehend selbst zu bestimmen.²⁷⁸

²⁷³ vgl. (Rosenstiel, Motivation im Betrieb, 2010) S. 122

²⁷⁴ vgl. (Albs, 2005) S. 126

²⁷⁵ vgl. (Bullinger, 1996) S. 209

²⁷⁶ vgl. (Comelli & Rosenstiel, 2009) S. 146

²⁷⁷ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 589

²⁷⁸ vgl. (Albs, 2005) S. 126 f.

Innerhalb der variablen Vergütung wird zwischen der erfolgsorientierten Vergütung und der leistungsbezogenen Vergütung differenziert:

Dabei werden bei **erfolgsorientierten Vergütungssystemen** die Mitarbeiter am Betriebsergebnis, also dem Output des Unternehmens, beteiligt. Dies kann beispielsweise eine Umsatzbeteiligung, eine Gewinnbeteiligung oder ähnliches sein. Dadurch, dass die Mitarbeiter ausschließlich am Ergebnis beteiligt sind, können sie ihr Entgelt mithilfe ihres Arbeitseinsatzes nicht vollkommen selbst regulieren, da besonders bei ergebnisorientierten Beteiligungen äußere Determinanten herrschen.

Hingegen das **leistungsorientierte Vergütungssystem** berücksichtigt die unmittelbar erbrachte Leistung eines Mitarbeiters. Hier wird also nicht das Output des Unternehmens gemessen, sondern das individuell erbrachte Input eines jeden Mitarbeiters ist entscheidend.²⁷⁹

Flexible Entlohnungssysteme haben auch betriebswirtschaftliche Vorteile. Durch die Globalisierung und die dadurch immer schärfer werdende Konkurrenz werden Unternehmen gezwungen sich stetig weiterzuentwickeln. Speziell in den westlichen Ländern, wo die Personalkosten einen Großteil der Gesamtkosten ausmachen, ist eine dringend notwendige Veränderung bezüglich des Vergütungssystems erforderlich. In wirtschaftlich schlechten Zeiten könnte man durch den Einsatz von variablen Vergütungssystemen den Personalabbau eindämmen, weil sich die Personalkosten durch den Rückgang des Umsatzes von selbst regulieren. Jedoch in wirtschaftlich erfolgreichen Phasen des Unternehmens profitieren alle Mitarbeiter davon.²⁸⁰

5.3.3 Mitarbeiterbeteiligung

Grundsätzlich werden bei der Mitarbeiterbeteiligung zwischen der immateriellen und der materiellen Mitarbeiterbeteiligung unterschieden. Die immaterielle Beteiligung zielt verstärkt auf ein Informations- und Mitbestimmungsrecht der Mitarbeiter ab. Während bei der materiellen Beteiligung zudem zwischen der Erfolgsbeteiligung und der Kapitalbeteiligung differenziert wird.

Die Erfolgsbeteiligung ähnelt sehr der zuvor beschriebenen erfolgsorientierten Vergütung. Im Gegensatz zur erfolgsorientierten Vergütung werden bei der erfolgsorientierten

²⁷⁹ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 590

²⁸⁰ vgl. (Albs, 2005) S. 127 f.

Mitarbeiterbeteiligung die Mitarbeiter anhand mit kollektivvertraglichen Vereinbarungen zusätzlich zu ihrem Verdienst am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Darüber hinaus handelt es sich um gesonderte steuerliche Regelungen. Zwischen dem Mitarbeiter und dem Gesellschafter entsteht aber kein gesellschaftsrechtliches Verhältnis.²⁸¹

Bei der Kapitalbeteiligung ist der Mitarbeiter an der Entwicklung des Unternehmens beteiligt. Es entsteht ein rechtlicher Vertrag zwischen den beiden. Der Mitarbeiter stellt dem Unternehmen Eigenkapital zur Verfügung, somit wird der Arbeitnehmer regelrecht zum Mit-Unternehmer und ist am Vermögen des Arbeitgebers beteiligt. Je nach der Entwicklung des Unternehmens ist der Mitarbeiter in der Regel am Gewinn aber auch am Verlust des Betriebes involviert.²⁸²

Das Ziel der Mitarbeiterbeteiligungen - aus Sicht des Unternehmens - ist es die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu fördern, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und gleichzeitig die Motivation zu erhöhen. Außerdem kann somit das wirtschaftliche Denken gefördert werden und das Einkommen des Mitarbeiters wird verbessert. Ferner ergeben sich auch finanzwirtschaftliche Vorteile. Mithilfe einer Kapitalbeteiligung kann die Eigenkapitalquote angehoben werden und die Liquidität des Unternehmens verbessert werden.

5.3.4 Betriebliche Sozialleistungen

Bei den freiwilligen Sozialleistungen handelt es sich um betriebliche Nebenleistungen, die zusätzlich zum Entgelt und den gesetzlichen und tariflichen Sozialleistungen bewilligt werden. Der Arbeitgeber hat somit die Möglichkeit ohne rechtliche Pflichten den Arbeitnehmern Individualleistungen anzubieten. Doch welche Bedeutung haben betriebliche Sozialleistungen und welche Auswirkungen haben sie auf die Mitarbeiter und auf das Unternehmen? Durch den globalen Wettbewerbsdruck hat sich auch der nationale Arbeitsmarkt zu einem internationalen Bereich ausgedehnt. Dadurch können Unternehmen einerseits auf ein größeres Personalspektrum zurückgreifen, jedoch wird es für viele Unternehmen immer schwieriger, vor allem für mittelständische Betriebe, qualifizierte gut ausgebildete Mitarbeiter zu bekommen und diese auch zu binden. Mithilfe von individuellen betrieblichen Sozialleistungen können sich Unternehmen speziell am Arbeitsmarkt gegenüber anderen Unternehmen etablieren und somit gute Mitarbeiter für

²⁸¹ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 602

²⁸² vgl. (Albs, 2005) S. 135; (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 602

sich gewinnen. Zudem haben Sozialleistungen nicht nur das Ziel neue Mitarbeiter anzuziehen, sondern vor allem die langfristige Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen ist entscheidend. Des Weiteren können freiwillige Sozialleistungen einen Anstieg der Leistung und der Arbeitsmoral zur Folge haben, allenfalls entwickelt sich bei den Mitarbeitern Stolz und Zufriedenheit.²⁸³

Zu beachten gilt, dass Sozialleistungen den Mitarbeitern bewusst gemacht werden müssen, da es sonst als selbstverständlich wahrgenommen wird. Deshalb sollten außerordentliche Leistungen befristet werden - mit der Möglichkeit zur Verlängerung. Nur somit lässt sich eine Wertschätzung der Sozialleistungen seitens der Mitarbeiter erreichen.²⁸⁴

Ein Konzept, das mittlerweile bei vielen Unternehmen wieder größeren Zuspruch erhält, ist das Cafeteria System.

5.3.5 Cafeteria System

Das Cafeteria System bietet eine Variante der flexiblen Vergütungsgestaltung. Dabei können die Mitarbeiter ganz nach ihren individuellen Wünschen, Vorstellungen und Bedürfnissen innerhalb eines bestimmten Budgets aus einem vom Arbeitgeber zusammengestellten Vergütungs- und Sozialleistungspool auswählen. Somit bietet das Cafeteria System, das seinen Ursprung aus den USA hat, eine Möglichkeit, dass sich jeder Einzelne seine Bedürfnisse optimal abdecken kann und gleichzeitig auf jene Leistungen verzichten kann, die er für geringer essenziell hält.²⁸⁵

Die Vorteile dieses Systems gegenüber dem Unternehmen ist zum einen, dass für den Mitarbeiter die betriebliche Vergütungsstruktur transparenter gemacht wird und dadurch der Mitarbeiter das Gefühl vermittelt bekommt, dass seine Leistung nun besser gewürdigt wird. Zum anderen wird die Mitarbeiterzufriedenheit gefördert. Außerdem kann das interne Betriebsimage aufgebessert werden und nach außen hin kann eine individuelle Vergütungsgestaltung die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften begünstigen.²⁸⁶

²⁸³ vgl. (Jung, 2011) S. 607; (Albs, 2005) S. 170 f.

²⁸⁴ vgl. (Albs, 2005) S. 173 f.

²⁸⁵ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 616; (Jung, 2011) S. 900

²⁸⁶ vgl. (Berthel & Becker, Personal Management, 2013) S. 617; (Albs, 2005) S. 176 f.

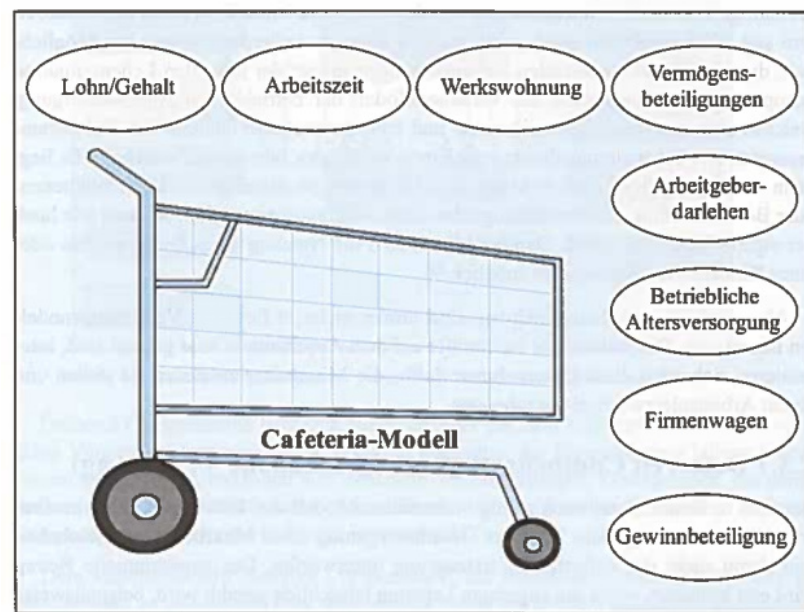


Abb. 13: Vergütungsbestandteile des Cafeteria-Modells (Beispiel)²⁸⁷

Seitens der Mitarbeiter bringt dieses Vergütungssystem, wie bereits vorhin erwähnt, eine gezieltere Anpassung an die Mitarbeiterbedürfnisse. Durch die sich im Laufe der Zeit ändernden Bedürfnisse der Menschen bietet die zeitliche Begrenzung des Cafeteria Systems die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter sich nach Ablauf der Zeit eine neue Konstellation der Vergütungs- und Sozialleistungen zusammenstellen können.

Jedoch hat dieses System auch einen entscheidenden Nachteil. Die hohen Implementierungskosten und der nachfolgende administrative Aufwand machen diese Variante der flexiblen Vergütung nur für Großunternehmen rentabel. Für mittelständische Unternehmen ist dies weniger attraktiv, weil die Einführung und Wartung dieses Systems unabhängig von der Anzahl der Mitarbeiter ist.²⁸⁸

²⁸⁷ (Jung, 2011) S. 901

²⁸⁸ vgl. (Albs, 2005) S. 176 f.

6 Praktischer Teil

Im praktischen Teil dieser Arbeit soll nun, aufbauend auf den zuvor beschriebenen theoretischen Grundlagen, eine empirische Untersuchung im väterlichen Betrieb durchgeführt werden.

Die gewonnenen theoretischen Kenntnisse möchte ich nicht nur als Instrument für die nachfolgende empirische Untersuchung nutzen bzw. anwenden, sondern als angehende Führungskraft bietet mir dieses fundierte theoretische Wissen gleichzeitig die Chance um auf den veränderten Wertvorstellungen der Menschen besser eingehen zu können.

Da ich bereits seit über sieben Jahren im väterlichen Betrieb tätig bin und ich somit bereits über einen intensiven Einblick in die Unternehmensstrukturen verfüge, werde ich in der empirischen Untersuchung eine Eingrenzung vornehmen. Dies erfolgt nicht nur aufgrund der von mir persönlich ausgewählten Untersuchung der internen Problemfelder in Bezug auf die Mitarbeitermotivation, sondern eine Einschränkung auf gewisse Themenblöcke erscheint mir unerlässlich um nicht den Umfang dieses Kapitels zu übersteigen und um allgemein das Ausmaß dieser Diplomarbeit nicht zu überschreiten.

6.1 Zielsetzung der empirischen Untersuchung

Die empirische Untersuchung soll ein erster Schritt zu einer positiven Veränderung im Unternehmen hinsichtlich der Motivation von Mitarbeitern sein. Durch eine Bestandsaufnahme soll die Ist-Situation bzw. das aktuelle Bild der Mitarbeiterorientierung des Unternehmens aus der Sicht der Mitarbeiter analysiert werden, die zuvor erarbeiteten theoretischen Erkenntnisse werden dabei berücksichtigt.

Durch die Auswertung der explorativen Untersuchung sollen Ansätze zu möglichen Verbesserungspotenzialen in den verschiedenen Bereichen des Unternehmens aufgezeigt werden um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu stärken. Das Unternehmen und die an der Umfrage beteiligten Probanden werden anonym behandelt.

6.2 Methodisches Vorgehen

Nachdem im Punkt 6.1 die Zielsetzung der empirischen Untersuchung erläutert wurde, wird zunächst die notwendige quantitative Abgrenzung vorgenommen. Nach einer kurzen und prägnanten Unternehmensbeschreibung wird die weitere Herangehensweise sowie der Aufbau des Fragebogens beschrieben.

6.2.1 Quantitative Abgrenzung und Festlegung der Themenbereiche

Wie bereits erwähnt, ist eine quantitative Eingrenzung auf ein bestimmtes Themengebiet unerlässlich.

Aus den zuvor recht umfangreich beschriebenen theoretischen Grundlagen sollen nun die für mich für die empirische Untersuchung im väterlichen Betrieb am wichtigsten erscheinenden Themenbereiche herausgefiltert werden. Da ich im theoretischen Teil ohnehin schon verstärkt auf immaterielle Werte eingegangen bin, die im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen, möchte ich auch in der folgenden Untersuchung nicht weiter auf die materiellen Werte eingehen. Außerdem kann ich aufgrund meiner mehrjährigen Betriebszugehörigkeit auf einige weitere Themen, die ich in der Literatur erläutert habe verzichten. Somit richtet sich diese empirische Untersuchung im groben auf folgende Themengebiete: Unternehmensorganisation, Unternehmenskultur, Arbeitsbedingungen, Führung, Information, Kommunikation und Personalentwicklung.

6.2.2 Unternehmensbeschreibung

Das Metallverarbeitungsunternehmen wurde im Jahre 1936 als KG gegründet. Heute wird das Familienunternehmen in der dritten Generation als GmbH & Co.KG geführt und beschäftigt 30 Mitarbeiter. Der Betrieb ist durch die zahlreichen Produktfelder sehr breit aufgestellt. Vorwiegend werden Bau- und Möbelbeschläge produziert, außerdem werden diverse Bauwerkzeuge hergestellt. Weiteres bietet das Unternehmen Lohnfertigung im Bereich Fräsen, Drehen, Stanzen, Schweißen und Schmieden an. Der Hauptkundenstamm befindet sich in Österreich, darüber hinaus exportiert die Firma Großteils in Europäische Länder wie Deutschland, Italien, Tschechien und die Schweiz, der Exportanteil beträgt somit 40%. Zum Kundenklientel zählen hauptsächlich Stammkunden, die Händler und Hersteller sind. Darüber hinaus beliefert das Unternehmen auch Online-Shops, Tischler, Zimmerer und Architekten.

Da es sich um ein Familienunternehmen handelt, nehmen die Tradition und das Zusammengehörigkeitsgefühl einen besonderen Stellenwert ein. Als Führungsstil wird ein partizipativ-demokratischer Stil gepflegt.

6.2.3 Teilnehmerkreis

In dieser empirischen Untersuchung werden für die Auswertung der Daten sog. Primärdaten, d.h. neu ermittelte Werte verwendet. Da das Thema Mitarbeiterzufriedenheit

bzw. Mitarbeitermotivation die gesamte Belegschaft betrifft, soll eine Vollbefragung mittels eines schriftlichen Fragebogens durchgeführt werden. Die Entscheidung für die quantitative Methode zur Datenerhebung stand für mich schon von Anfang an fest, dies werde ich jedoch im folgenden Kapitel genauer ausführen.

Bei schriftlich durchgeführten Fragebögen ist meist mit einer niedrigen Rücklaufquote zu rechnen. Aus diesem Grund wurde der Fragebogen persönlich an die einzelnen Mitarbeiter verteilt um gleichzeitig an diese zu appellieren an der empirischen Untersuchung teilzunehmen um das persönliche Feedback jedes Individuums mit einzubeziehen und um ein möglichst aussagekräftiges Ergebnis zu bekommen. Außerdem kann nur durch das aktive Mitwirken am Fragebogen eines jeden einzelnen Mitarbeiters eine Veränderung hinsichtlich der Mitarbeiterzufriedenheit vorgenommen werden. Nichtsdestotrotz blieb die Teilnahme an der Befragung selbstverständlich freiwillig. Um die Anonymität der Probanden zu gewährleisten, wurden auf den Fragebögen keine Namen festgehalten. Um auch bei der Rückgabe der Fragebögen die Anonymität der Mitarbeiter garantieren zu können, wurde bei der Austragung der Fragebögen ein blankes A4 Kuvert mit ausgehändigt. Außerdem wurde am Mitarbeiterinformationsstand eine Rückgabebox aufgebaut, in die jeder Mitarbeiter den ausgefüllten Fragebogen binnen drei Tagen nach Verteilung einwerfen konnte. Die Aushändigung des Fragebogens erfolgte am jeweiligen Schichtende des Mitarbeiters. Dies erschien mir am sinnvollsten, da ich mit jedem Mitarbeiter noch ein kurzes Gespräch führen konnte und somit jeder Einzelne für sich zu Hause den Fragebogen ausfüllen konnte.

6.2.4 Auswahl des Befragungsinstrumentes

Die Datenaufnahme erfolgte, wie bereits erwähnt, anhand eines schriftlichen Fragebogens. Zur Befragung und Erhebung der Ist-Situation erschien mir dieses Instrument am effektivsten, da durch die überschaubare Mitarbeiteranzahl von ca. 30 Personen eine elektronische Erhebung der Daten zu aufwendig wäre, und deshalb nur wenig Sinn machen würde. Das Layout bzw. das Design des Fragebogens wurde im Microsoft Excel konzipiert, wobei das CD²⁸⁹ der Firma berücksichtigt wurde.

²⁸⁹ CD: Abkürzung für Corporate Design, siehe dazu Kapitel 2.3 Unternehmensidentität

Bei der Formulierung der Fragen wurden ausschließlich geschlossene Fragen verwendet. Es stehen also vorgefertigte Antwortalternativen zur Auswahl, bei denen die Probanden durch Ankreuzen der fünf absteigenden Begriffe (von positiv nach negativ) trifft voll zu, trifft teilweise zu, trifft zu, trifft wenig zu und trifft gar nicht zu die eigene Bewertung der Frage abgeben konnten. Eine offene Fragestellung wurde ganz bewusst vermieden, da somit die Vergleichbarkeit der Aussagen nicht mehr gegeben ist und dies oft sehr große Schwierigkeiten bei der Auswertung der Daten bereitet.

Die sogenannte Fünfer-Skala wurde selektiert, da sehr viele Möglichkeiten für die Auswertung der Daten zur Verfügung stehen. Aufgrund der umfangreichen Datenmenge beschränkt sich die Auswertung auf die jeweiligen Mittelwerte.

Allgemeine Fragenformulierungen wurden mithilfe der angegebenen Literatur²⁹⁰ erstellt und auf den Fragebogen abgeleitet, darüber hinaus wurden individuelle Fragenformulierungen selbst verfasst. Außerdem wurde eine kurze und verständliche Fragenformulierung bedacht, sodass die Verständlichkeit für jeden Mitarbeiter gegeben ist. Abbildung 14 zeigt einen Ausschnitt aus dem Fragebogen.

Unternehmenskultur		Die Aussage trifft				
		voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
3.) Im Unternehmen herrscht allgemein ein gutes Arbeitsklima?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.) Es herrscht ein Zusammengehörigkeitsgefühl im Unternehmen?		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abb. 14: Ausschnitt aus dem Fragebogen

Der Fragebogen gliedert sich in sieben Themenbereiche, die wiederum in einzelne Themengebiete unterteilt sind. Der gesamte Fragebogen umfasst somit 39 Fragen und hat einen Umfang von vier DIN A4 Seiten. Eine detaillierte Aufgliederung der einzelnen Themenbereiche zeigt Tabelle 1.

Auf der ersten Seite befindet sich ein Anschreiben an die Mitarbeiter, in dem der Beweggrund dieser Befragung beschrieben ist. Außerdem beinhaltet es eine kurze Anleitung zum Ausfüllen der Fragen und eine knappe Information über die Rückgabe des Fragebogens. (siehe Anlage A-0)

²⁹⁰ (Micheli); (Bösch);

THEMENBLOCK	ANZAHL DER FRAGEN
Unternehmenskultur Image Unternehmensidentität	6
Unternehmensorganisation Arbeitsbedingungen Arbeitsplatzgestaltung Arbeitsinhalt Arbeitszeitgestaltung	8
Führung Führungsstil Delegation Zielvorgabe Vertrauen und Kontrolle Feedback vom Vorgesetzten Anerkennung und Kritik	11
Information und Kommunikation	5
Personalentwicklung/ Unternehmensentwicklung Aus – und Weiterbildung Aufstiegschancen Betriebliches Vorschlagswesen	9
Allgemeine Fragen	3

Tabelle 1: Themenblöcke und Anzahl der Fragen

Im ersten Teilbereich des Fragebogens werden Informationen über die Unternehmenskultur abgefragt. Anschließend folgen Fragen über die Unternehmensorganisation. Der dritte Themenblock befasst sich mit Fragen über die Zufriedenheit der Führung des Unternehmens, während sich der vierte Teil des Fragebogens mit dem Schwerpunkt Information und Kommunikation beschäftigt. Das nächste Segment des Fragenkataloges bilden die Personalentwicklung und Unternehmensentwicklung bevor drei allgemeine Fragen zur Person die Untersuchung abschließen.

6.2.5 Auswertung, Interpretation und Ergebnisse der Untersuchung

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der durchgeführten empirischen Untersuchung dargestellt und interpretiert.

Zunächst erfolgt die Auswertung der Stichprobe, in der die Rücklaufquote berechnet wird und eine Auswertung der allgemeinen Fragen zur Person dargestellt wird. Anschließend wird eine allgemeine Auswertung der Themenbereiche durchgeführt bzw. der Ist-Stand der Überthemen als Mittelwerte grafisch dargestellt als auch schriftlich interpretiert. Im dritten Punkt erfolgt eine detaillierte Auswertung der einzelnen Fragen. Diese wird mithilfe des arithmetischen Mittelwertes in Form eines grafischen Balkendiagrammes dargestellt. Zudem erfolgt eine Interpretation der Ergebnisse. Im letzten Punkt wird eine zusammenfassende Bewertung formuliert.

6.2.5.1 Beschreibung der Stichprobe

Fragebögen	Absolut	%
Verteilte Fragebögen	30	100
Nicht abgegeben	1	3,33
Insgesamt abgegeben	29	96,67
Nicht auswertbar	1	3,33
Auswertbar (Rücklauf)	28	93,33

Tabelle 2: Rücklaufquote der empirischen Untersuchung

Wie in der obigen Tabelle ersichtlich, ergibt sich aus den 30 ausgehändigten Fragebögen - abzüglich eines nicht abgegebenen Fragebogens und ein Fragebogen der aufgrund der sehr lückenhaften Ausfüllung nicht auswertbar war - eine erfreulich hohe Rücklaufquote von 93,33%. Dies ist bei schriftlichen Fragebögen normalerweise nicht üblich, denn die Rücklaufquote liegt bei schriftlichen Befragungen üblicherweise zwischen 7% und 70%.²⁹¹

²⁹¹ vgl. (Friedrichs, 1990) S. 237

Geschlecht	Absolut	%
Männlich	19	67,85
Weiblich	9	32,15

Tabelle 3: Auswertung des Geschlechts

Bei der Auswertung des Geschlechtes überwiegt, wie in den meisten Metallverarbeitungsunternehmen üblich, der Männeranteil mit 19 Personen (67,85%), jedoch ist der Frauenanteil mit fast einem Drittel (32,15%) überdurchschnittlich hoch, wenn man bedenkt, dass der Frauenanteil in Industrieunternehmen normalerweise bei ca. einem Viertel liegt.

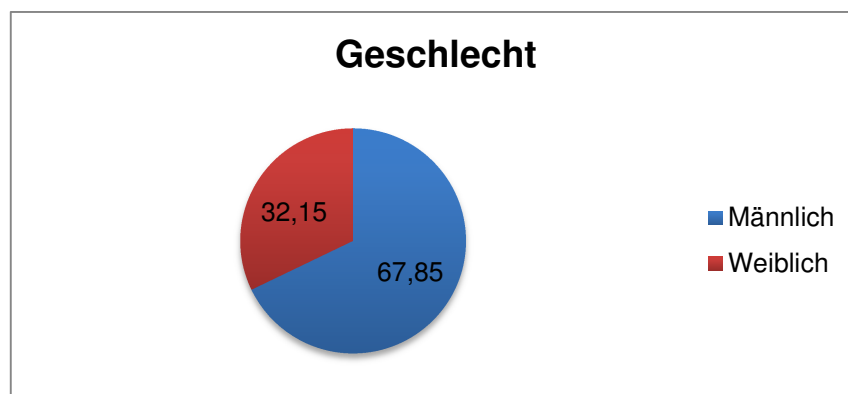


Abb. 15: Geschlecht

Bei der Auswertung der Altersgruppe fällt auf, dass der überwiegende Anteil des Personals sehr jung ist. So sind 12 Personen in der Altersgruppe der bis 30 Jährigen das ergibt einen Prozentanteil von 42,86%. Die mittlere Altersgruppe (31 bis 45 Jahre) sowie die älteste Altersgruppe (ab 46 Jahre) teilen sich die restlichen Prozentanteile mit jeweils 28,57%.

Altersgruppe	Absolut	%
Bis 30 Jahre	12	42,86
31 bis 45 Jahre	8	28,57
Ab 46 Jahre	8	28,57

Tabelle 4: Auswertung des Geschlechts

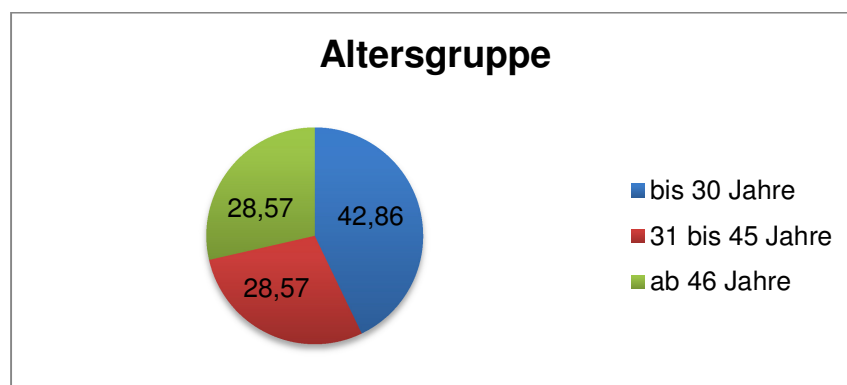


Abb. 16: Altersgruppe

Die Auswertung der Betriebszugehörigkeit weist eine gleichmäßige Aufteilung auf. Hier werden die drei Betriebszugehörigkeitsklassen nahezu gedrittelt. Somit beträgt in der Betriebszugehörigkeitsklasse 1 bis 4 Jahre der Prozentsatz 32,14%. Der zweiten Klasse 5 bis 10 Jahre gehören mit einem Prozentanteil von 35,72% die meisten Mitarbeiter an. Mit neun Mitarbeitern beträgt der Betriebszugehörigkeitsanteil der ab 11 Jahren Zugehörigkeit genau so viel wie bei der 1 bis 4 jährigen Betriebszugehörigkeit.

Betriebszugehörigkeit	Absolut	%
0 bis 4 Jahre	9	32,14
5 bis 10 Jahre	10	35,72
Ab 11 Jahre	9	32,14

Tabelle 5: Betriebszugehörigkeit

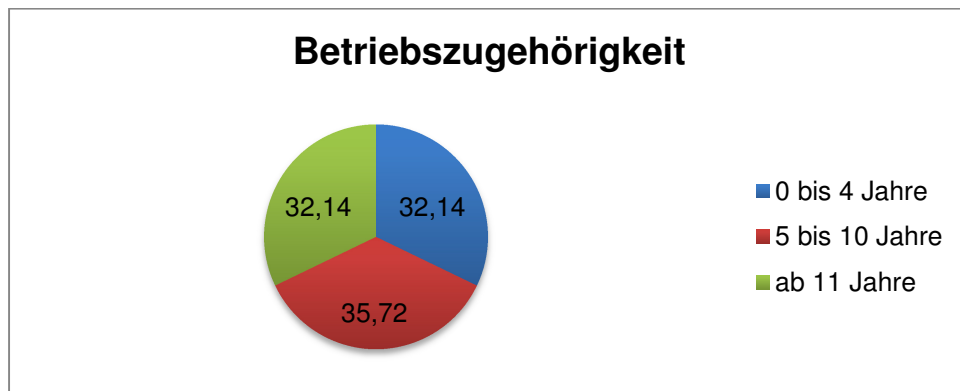


Abb. 17: Betriebszugehörigkeit

6.2.5.2 IST-Stand

Bevor ich die einzelnen Themengebiete analysiere, möchte ich zunächst auf die Gesamtauswertung der Themenblöcke näher eingehen.

Bei Betrachtung der fünf Themenblöcke ergibt sich ein Mittelwert von 3,69 Punkten von max. 5 möglichen Punkten. Dies könnte so betrachtet werden, dass die durchschnittliche Zufriedenheit der Mitarbeiter bei 73,80% liegt.

Das Themengebiet „Unternehmensorganisation“ sowie der Themenblock „Führung“ heben sich mit einem Durchschnittswert von jeweils über 4 Punkten besonders hervor. Diese beiden Themengebiete werden daher mit der Kategorie „trifft großteils zu“ bewertet. Ebenfalls mit einer recht hohen Punktezahl bewertet wurde die Unternehmenskultur,

diese liegt zwischen „trifft teilweise zu“ und „trifft größtenteils zu“, wobei die Tendenz mit einer Punktezahl von 3,77 Punkten eher zu „trifft größtenteils zu“ geht.

Der Themenblock Information und Kommunikation wurde mit einer Punktezahl von 3,36 als die zweitschlechteste Themenkategorie bewertet. Das Schlusslicht mit lediglich 3,03 Punkten bildet die Personalentwicklung. Die durchschnittliche Bewertung liegt hier knapp über „trifft teilweise zu“.

Aus diesem Ergebnis kann man bereits jetzt schon schließen, dass der meiste Nachholbedarf in der Information und Kommunikation sowie in der Personalentwicklung besteht. Mögliche Verbesserungsvorschläge werden dazu später erläutert.

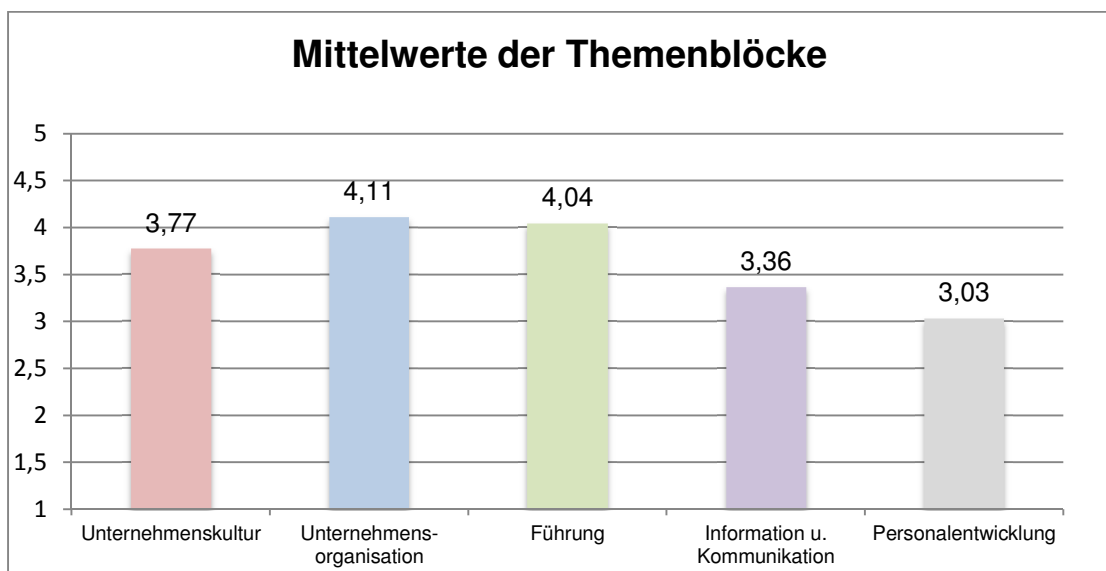


Abb. 18: Auswertung der gesamten Themenblöcke

6.2.5.3 Auswertung des Themenblocks Unternehmenskultur

In diesem Abschnitt folgt die Auswertung des ersten Themenblockes Unternehmenskultur. Mit einem Durchschnittswert von 3,77 von 5 möglichen Punkten wurde dieser als sehr positiv bewertet. Bei Betrachtung der untenstehenden Grafik fällt auf, dass besonders die Frage 6 (In meinem Arbeitsteam fühle ich mich wohl) mit der hier am höchsten erreichten Punktezahl von 4,11 ausgezeichnet wurde. Dieser positive Aspekt wird zudem durch die relativ hohe Punktzahl bei der Frage zum Arbeitsklima bestätigt. Die verglichen schlechte Bewertung der Frage des Wir-Gefühls mit nur 3,25 Punkten, lässt folgende Interpretation zu, dass sich die Mitarbeiter in ihrem Arbeitsteam zwar wohl fühlen, jedoch der Zusammenhalt unter den einzelnen Abteilungen nur wenig gegeben ist.

Bei einer Detail-Analyse dieser Frage bezogen auf das Geschlecht kommt man zum Ergebnis, dass das Wir-Gefühl von den weiblichen Probanden mit 2,89 Punkten deutlich negativer bewertet wurde als von den männlichen die diese Frage mit einem durchschnittlichem Wert von 3,42 Punkten bewerteten. Jedoch gilt es zu beachten, dass der Frauenteil im Vergleich zum Männeranteil nur bei einem Drittel liegt.

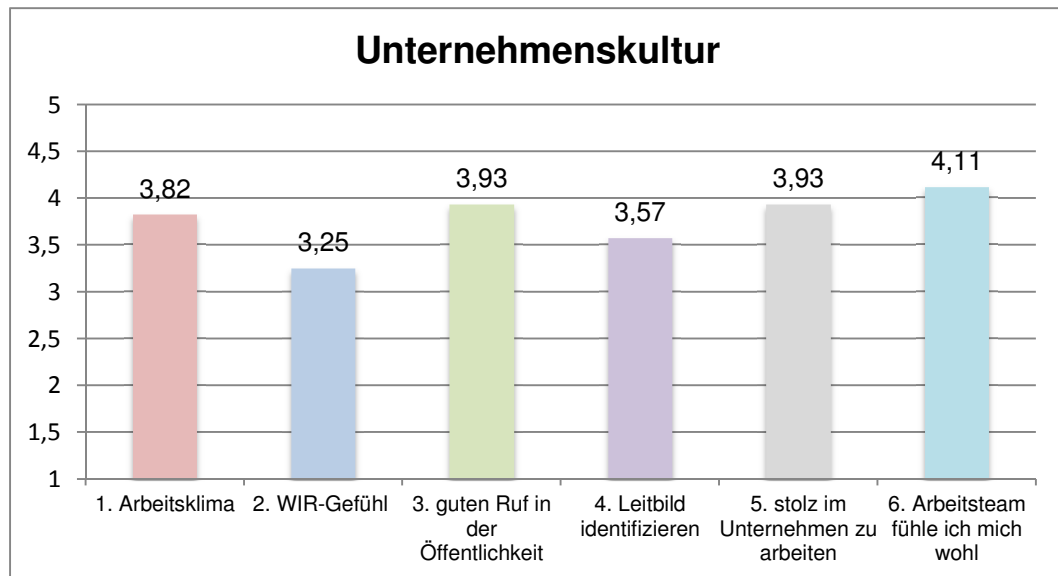


Abb. 19: Auswertung des Themenblockes Unternehmenskultur

Bei der Frage, ob sich die Mitarbeiter mit dem Leitbild und den Unternehmenszielen identifizieren können, ist erkennbar, dass dies den jüngeren Probanden (3,17 Punkte) deutlich schwerer fällt als den Mitarbeitern der zwei anderen Altersgruppen. Die Auswertung der Punkteanzahl ergab bei den 31 bis 45-jährigen 3,5 Punkte und bei den über 45-jährigen 4,25 Punkte.

Dies könnte mit der Traditionsbewusstheit des Familienunternehmens im Zusammenhang stehen. Auch die eher traditionell ausgerichtete Produktpalette kann die Identifikation der jungen Menschen mit dem dargestellten Unternehmen erschweren.

6.2.5.4 Auswertung des Themenblocks Unternehmensorganisation

Das mit Abstand beste Ergebnis, mit durchschnittlich 4,07 Punkten, lieferte die Auswertung des Segmentes Unternehmensorganisation. Bemerkenswert ist, dass die Strukturierung der Arbeitsabläufe von den männlichen als auch von den weiblichen Probanden im gleichen Maße mit nur 3,61 Punkten bemängelt wurde. Dies lässt

erkennen, dass es im Unternehmen Probleme in der Organisation von Arbeitsabläufen gibt. Außerdem kann dies als erneute Bestätigung für den fehlenden Zusammenhalt sowie schlechte Kommunikation unter den einzelnen Abteilungen gesehen werden.

Ebenfalls mit den Arbeitsabläufen korrelierend, ist der Zuständigkeitsbereich, der in dieser Rubrik mit der dritt-schlechtesten Bewertung mit 3,86 Punkten abgeschnitten hat. Dies könnte so interpretiert werden, dass einige Mitarbeiter keine Informationen über ihren Zuständigkeitsbereich haben. Auch der Block Arbeitsbedingungen weist vergleichsweise eine niedrige Punktzahl auf. Mit durchschnittlich 3,89 Punkten bewertet wurde die Frage nach der Zufriedenheit der äußeren Arbeitsbedingungen. Außerdem wurde speziell von den männlichen Probanden mit 3,44 Punkten (weibliche Probanden 3,75) bemängelt, dass die Arbeit zu wenig interessant gestaltet ist und sie nur wenig Abwechslung bietet.

Erstaunlich hoch - mit jeweils deutlich über vier Punkten - bewertet wurden die drei letzten Themenblöcke Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitsinhalt und Arbeitszeitgestaltung.

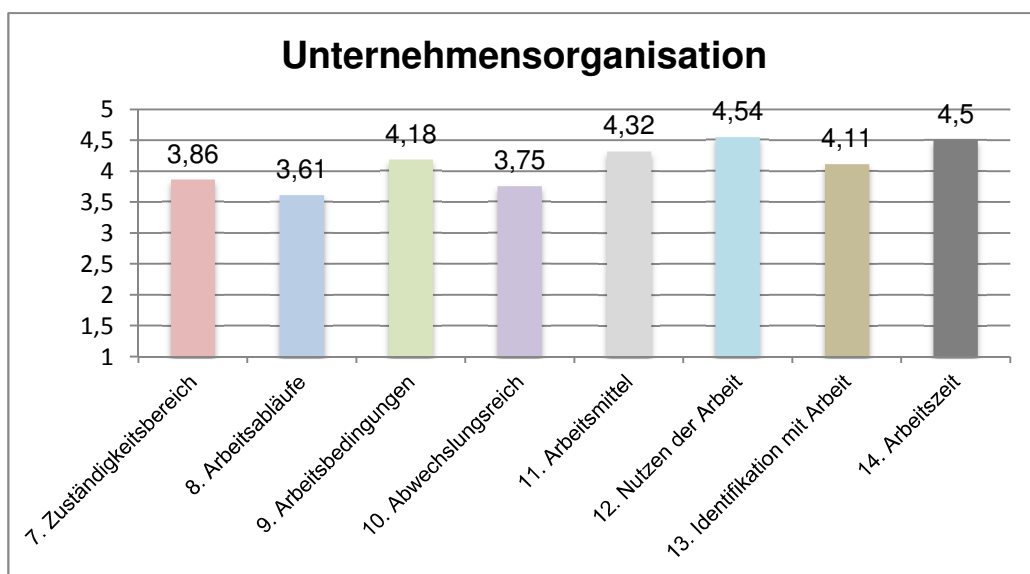


Abb. 20: Auswertung des Themenblockes Unternehmensorganisation

6.2.5.5 Auswertung des Themenblocks Führung

Die Auswertung des Themenblockes Führung erreicht in der Gesamtauswertung die zweitbeste Bewertung von 4,04 Punkten. Bei näherer Betrachtung der untenstehenden Grafik fällt auf, dass zu den Fragen 15, 16, 20, 21, 22 und 25 ein überdurchschnittlich gutes Feedback abgegeben wurde. Bei Detailanalyse dieser Fragen bezogen auf das Geschlecht wird deutlich, dass bei den männlichen Probanden eine höhere Zufriedenheit

herrscht. Lediglich die Frage 21, bei der nach den Zielvorgaben nachgefragt wird, wird von den weiblichen Probanden mit 4,22 Punkten besser bewertet als von den männlichen Probanden (4,00). Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass bei der Errechnung des Mittelwertes bei den weiblichen als auch bei den männlichen Probanden keine dieser Fragen mit unter 4 Punkten, also mit „trifft größtenteils zu“ bewertet wurde.

Demzufolge dürften für die Führungskraft hinsichtlich dieser sechs Fragen nur wenige Verbesserungsmaßnahmen notwendig sein.

Hingegen besteht bei den Fragen 17, 18, 19, 23 und 24 ein erhöhter Nachholbedarf für die Führungsebene.

Diese Annahme wird durch die untenstehende Punkteskala bestätigt, da die Ergebnisse dieser Fragen sich zwar über dem Durchschnitt von drei Punkten befinden, jedoch verglichen mit den vorigen Fragen hinsichtlich der Punktbewertung sich deutlich unterscheiden. Bemerkenswert ist die Bewertung der Frage Nummer 24. Diese wurde von den weiblichen Personen mit einer Punktezahl von 4,11 bewertet, hingegen von den männlichen Personen nur mit einer Punkteanzahl von 3,16. Es ist also eine deutlich erkennbare Diskrepanz von fast einem Punkt festzustellen. Somit muss also angenommen werden, dass die weiblichen Personen regelmäßiger Rückmeldungen von ihrem Vorgesetzten erhalten als die männlichen. Dieser Aspekt muss nicht unbedingt negativ angesehen werden. Vielmehr kann dies bedeuten, dass die weiblichen Mitarbeiterinnen mehr Feedback benötigen, da sie in technischen Bereichen meist unsicherer sind als ihre männlichen Kollegen.

Frage	Frauen	Männer
15	4,33	4,63
16	4,33	4,37
17	3,78	3,58
18	4,11	3,79
19	3,56	3,74
20	4,22	4,53
21	4,22	4,00
22	4,44	4,58
23	3,78	3,58
24	4,11	3,16

Tabelle 6: Gegenüberstellung Frauen-Männer

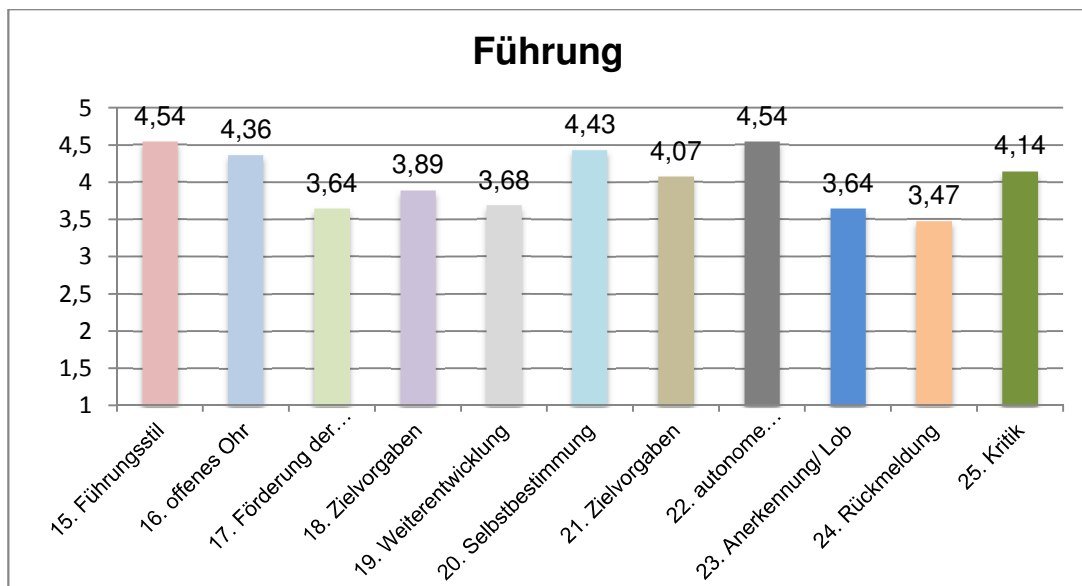


Abb. 21: Auswertung des Themenblocks Führung

6.2.5.6 Auswertung des Themenblocks Information u. Kommunikation

Der Themenblock Information und Kommunikation hat in der Gesamtbewertung der Probanden am zweitschlechtesten mit 3,37 von 5 Punkten abgeschnitten. In allen fünf Teilbereichen ist offensichtlich ein erhöhter Nachholbedarf seitens der Führungsebene notwendig. Die noch in diesem Segment am stärksten bewertete Frage mit 3,68 Punkten ist die Frage nach dem Informationsgrad. Die weiblichen und männlichen Personen sind mit diesem Aspekt gleichermaßen zufrieden, die Bewertung liegt somit zwischen „trifft teilweise zu“ und trifft größtenteils zu“.

Die Bewertung der Frage 27 fiel im Schnitt zwar überdurchschnittlich aus jedoch betrachtet man die Bewertung der Altersgruppe der über 45 Jährigen so fällt auf, dass speziell in dieser Altersgruppe (2,75 Punkte) ein sehr schlechtes Ergebnis vorliegt. Die jüngste Altersgruppe bis 30 Jahre gab eine Bewertung von 3,5 Punkten ab. Die schlechte Kommunikation unterhalb der Kollegen kann auch generationsbedingte Ursachen haben.

Die mittlere Generation im Alter 31 bis 45 dürfte es am leichtesten fallen einen Mittelweg zu finden mit den jüngeren Kollegen und mit den älteren zurecht zu kommen. Sie bewerteten diese Frage mit eine Punktezahl von 4.

Laut dieser Bewertung dürfte die größere Herausforderung die Kommunikation zwischen den ältesten und jüngsten Probanden darstellen.

Die Frage 28, bei dieser nach regelmäßig stattfindenden konstruktiven Mitarbeitergesprächen nachgefragt wird, wurde mit dem schwächsten Ergebnis in diesem Themenblock mit 2,79 Punkten bewertet. Differenziert man zwischen den Altersgruppen, so wurde von den über 45-jährigen mit 2,63 Punkten am schlechtesten bewertet, dicht gefolgt von den bis 30-jährigen Probanden, die mit 0,12 Punkten Unterschied, mit 2,75 Punkten die zweit schlechteste Bewertung abgegeben haben. Die Altersgruppe 31 bis 45 Jahren beurteilte diese Frage noch knapp über dem Durchschnittswert, mit 3,25 Punkten kann die Frage mit „trifft teilweise zu“ bewertet werden.

Auch der Punkt 29. steht - der Wertung nach zu beurteilen - in der Kritik. Dies dürfte unmittelbar im Zusammenhang mit der Kommunikation zwischen der Kollegen stehen. Daraus lässt sich schließen, dass zu wenig Mittel zur Verfügung stehen, die eine effiziente Kommunikation unterhalb der Mitarbeiter zulässt.

Die Frage Nummer 30. bekräftigt nochmals das Ergebnis der Frage Nummer 26. Es sind offensichtlich die von der Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitern eingesetzten Informationsmittel wie z.B. Informationsstand, E-Mail und Meetings zu wenig effizient.

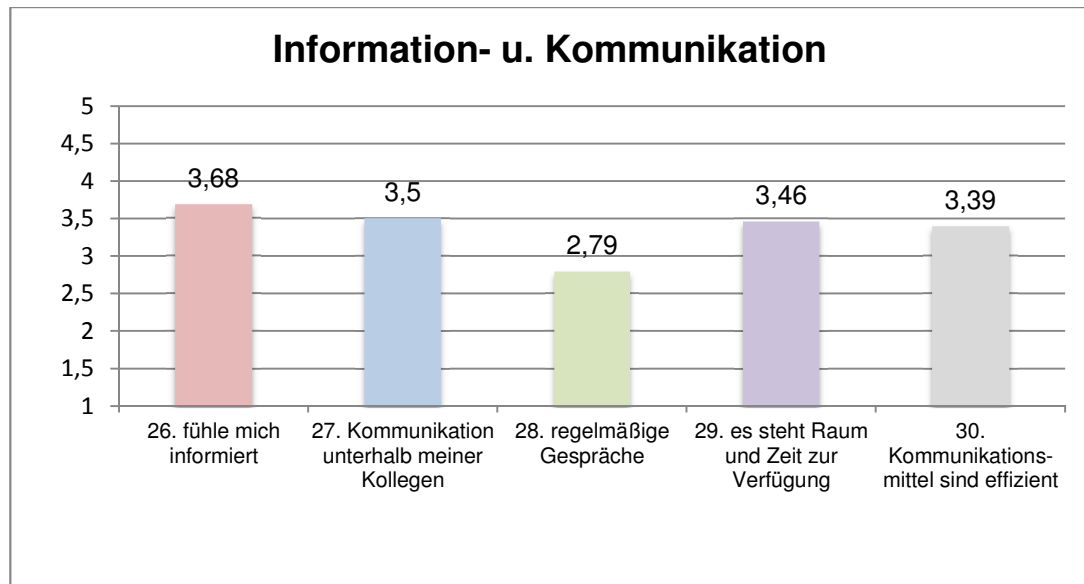


Abb. 22: Auswertung des Themenblockes Information- u. Kommunikation

6.2.5.7 Auswertung des Themenblocks Personalentwicklung / Unternehmensentwicklung

Der Themenblock Personalentwicklung / Unternehmensentwicklung wurde in allen Fragen von den männlichen Probanden mit einer höheren Punktzahl bewertet als von den weiblichen. Der durchschnittliche Wert liegt bei den Frauen bei 2,32 Punkten und bei den Männern bei 3,36 Punkten. Es ist also eine markante Punktedivergenz von über 1 erkenntlich. Dabei wurde die beachtlichste Differenz bei der ersten Frage dieses Themenblockes (Frage 31) festgestellt. Hier gibt es einen Unterschied von den weiblichen zu den männlichen Probanden von 1,77 Punkten. Dehnt man diesen Differenzvergleich auf die gesamte Befragung aus, so ist auch hier zu erkennen, dass dies der markanteste Punkteunterschied zwischen Frauen und Männern ist. Offensichtlich sehen die Frauen also weitaus weniger Perspektiven im Unternehmen als die Männer. Auch die Frage nach den Aufstiegschancen die mit lediglich 2 Punkten die schlechteste Bewertung des gesamten Fragebogens aufweist. Dies hängt wahrscheinlich auch mit diesem Aspekt zusammen, dass in kleinen bzw. mittelständischen Unternehmen nur begrenzt Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten zur Verfügung stehen. Es kann jedoch auch, anhand der Bewertung der Frage nach der Wichtigkeit der Aufstiegsmöglichkeiten und der Frage nach mehr Verantwortung übernehmen, angenommen werden, dass Aufstiegschancen nur für einen geringen Teil der Mitarbeiter essenziell ist. Bei genauerer Betrachtung sind die Aufstiegsmöglichkeiten bei den jüngeren und mittleren Altersgruppen von größerer Bedeutung als bei den älteren Mitarbeitern der Altersgruppe der über 45-jährigen.

Ebenfalls unzulänglich mit 2,32 Punkten wurde das Angebot von regelmäßigen Weiterbildungsangeboten bewertet. Jedoch im Vergleich dazu wurde die Unterstützung von Weiterbildung des Arbeitgebers relativ hoch bewertet. Diese Diskrepanz lässt sich eventuell folgendermaßen rechtfertigen, dass vom Unternehmen nur sehr spärlich Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten werden, hingegen besucht ein Mitarbeiter in seiner Freizeit Weiterbildungskurse, so wird er vom Arbeitgeber unterstützt.

Die letzten drei Fragen (37, 38, 39), die sich auf das Betriebliche Vorschlagswesen beziehen, wurden mit jeweils knapp unter 4 Punkten am besten bewertet. Somit ist davon auszugehen, dass die Vorgehensweise in diesem Bereich des Unternehmens sehr wohl ausbaufähig ist, jedoch keine dringend notwendige Reformierung von Nöten ist.

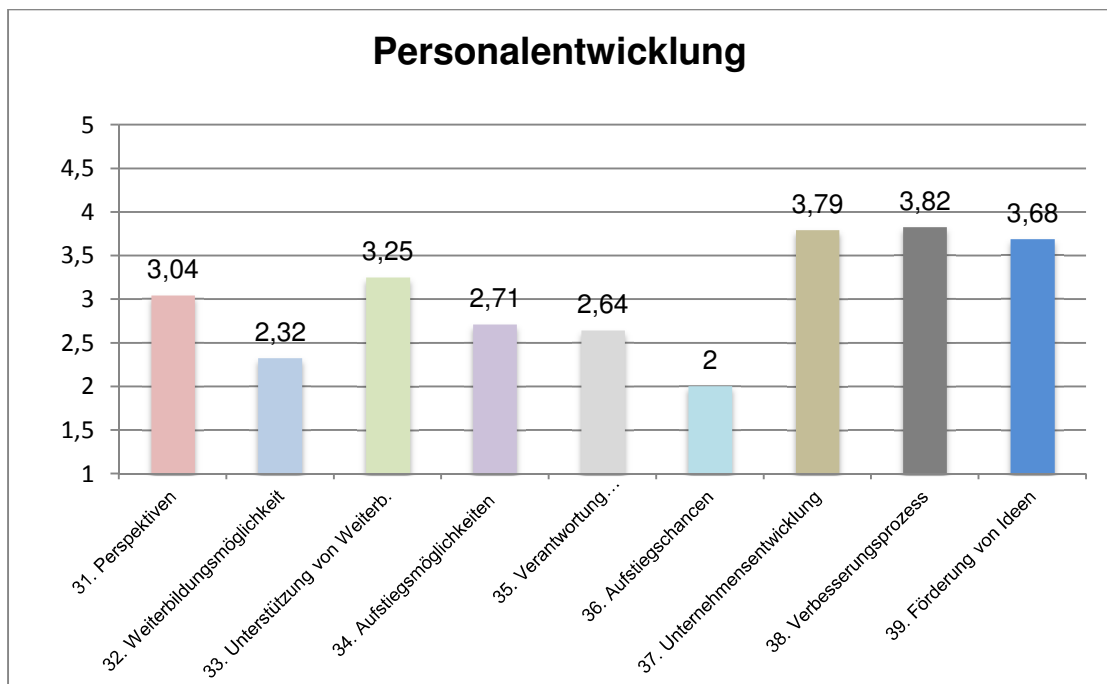


Abb. 23: Auswertung des Themenblockes Personalentwicklung

Eine detaillierte tabellarische Aufschlüsselung der Ergebnisse befindet sich im Anhang ab Anlage 3 – Auswertung des Fragebogens – Allgemein.

6.2.6 Zusammenfassende Bewertung

Im Kapitel 6.2.5.2 hatte ich bereits einen kurzen Überblick über die gesamten Themenblöcke gegeben. Ergänzend lassen sich hierzu noch folgende Ergebnisse anführen:

Zunächst ist erkennbar, dass bezogen auf das Geschlecht die weiblichen Probanden in der Gesamtbewertung mit 0,31 Punkten Unterschied schlechter bewertet haben als die männlichen Kollegen. Vielleicht kann man hierzu den Rückschluss ziehen, dass bei einer männlich dominierenden Belegschaft das weibliche Geschlecht es sehr schwer hat sich durchzusetzen.

Weiters ist festzustellen, dass die jüngste Generation der bis 30-jährigen tendenziell schlechter bewertet hat als wie die mittlere und die älteste Generation. So hat beispielsweise die Altersgruppe der bis 30-jährigen in rund 72% der Fragen eine schlechtere Bewertung abgegeben als die Altersgruppe der über 45-jährigen. Im

Vergleich zur mittleren Altersgruppe der 31 bis 45-jährigen sind es sogar um 10% mehr, also sprich rund 82%.

Die Betrachtung dieser Ergebnisse lässt vermuten, dass die jüngere Generation generell Prozessen kritischer gegenübersteht und mehr hinterfragt, wo Mitarbeiter mit zunehmendem Alter wahrscheinlich gelassener reagieren. Außerdem könnte diese Feststellung den im theoretischen Part mehrmals erwähnten Wertewandel der Menschen erneut bekräftigen.

Wird zwischen der Dauer der Betriebszugehörigkeit differenziert, so ist ersichtlich, dass Mitarbeiter zugehörig zur Klasse 5-10 Jahre die durchschnittlich schlechteste Bewertung (3,51 Punkte) abgegeben haben. Die nächstbeste Beurteilung (3,77 Punkte) stammt von den Probanden, die mit 0 bis 4 Jahren eine relativ geringe Dauer im Unternehmen arbeiten. Bei den Probanden mit ab 11 jähriger Betriebszugehörigkeit liegt die Bewertung bei 3,82 Punkten.

Schlussendlich ergibt sich durch die unterschiedlichen Bewertungen ein nicht deutlich nachvollziehbares Bild.

6.2.7 Mögliche Verbesserungspotenziale

In Anlehnung an die Ergebnisanalyse der Mitarbeiterbefragung sollen nun mögliche Verbesserungspotenziale formuliert werden. Hierbei sollen bewusst nur die Bereiche, welche die größten Defizite aufweisen, fokussiert werden. Es werden in aufsteigender Reihenfolge der Fragen einzelne Verbesserungspotenziale herausgearbeitet.

Die Auswertung der Frage 2 (Es herrscht ein Wir-Gefühl im Unternehmen) zeigt, dass eine Veränderung hinsichtlich des Zusammengehörigkeitsgefühls dringend notwendig ist. Speziell in Familienunternehmen möchte man meinen, dass der Synergieeffekt zwischen den Mitarbeitern gegeben ist und die Gemeinschaft gelebt wird.

Ein Grund für die niedrigere Bewertung des Wir-Gefühls könnte sein, dass der Schichtbetrieb oft keine Möglichkeit zulässt den Kontakt mit allen Mitarbeitern untereinander zu pflegen.

Die Wiederaufnahme von Firmenveranstaltungen wäre hier eine geeignete Maßnahme. So könnten bspw. jedes Quartal regelmäßige Unternehmungen, sei es eine sportive Veranstaltung, ein Grillabend oder eine externe Firmenbesichtigung, durchgeführt werden. Außerdem könnte durch eine Umgestaltung des Aufenthaltsraumes ein höherer

Zulauf der Mitarbeiter in den Pausen erreicht werden. Bspw. könnte mithilfe eines Tischfußballtisches die Gemeinschaft gestärkt werden.

Bei der Identifizierung des Unternehmensleitbildes hat die Auswertung gezeigt, dass vor allem die jüngeren Probanden Probleme haben. Dies kann eventuell damit zusammenhängen, dass die jüngeren Mitarbeiter das Unternehmensproduktportfolio nicht genau kennen und - wie bereits erwähnt - es sich eher um ein traditionsreicheres Produktsortiment handelt. Um den Mitarbeitern einen besseren Bezug zu den Produkten und zum Unternehmen zu ermöglichen, kann der Ausstellungsraum neben dem Haupteingang des Unternehmens als wertvolle Ressource eingesetzt werden. So können bspw. in Zukunft neue Mitarbeiter in der Einarbeitungsphase durch den Schauraum geführt werden. Dadurch können Sie die Bedeutung des Unternehmens besser annehmen und infolge dessen sich auch mit dem Leitbild besser identifizieren. Anhand von erlebnisnahen Produktschulungen, die regelmäßig im Schauraum abgehalten werden können, ermöglicht man auch bereits bestehenden Mitarbeitern mehr Freude am Umgang mit den traditionellen Produkten zu entwickeln.

Am meisten Handlungsbedarf im Themenblock Unternehmensorganisation besteht in der Regelung und Organisation von Arbeitsabläufen, sowie in der abwechslungsreicheren Gestaltung der Arbeit der Mitarbeiter.

Für eine abwechslungsreichere Gestaltung der Arbeitsinhalte könnte die Methode des Job Rotation, die bereits im Punkt 2.5.3.1.1 definiert wurde, eingesetzt werden. Um der Monotonie entgegenzuwirken, könnte man die Mitarbeiter regelmäßig die Abteilungen wechseln lassen. Gleichzeitig wäre dies eine Prävention gegen die Kommunikationsschwierigkeiten zwischen den einzelnen Abteilungen. Geeignete Maßnahmen zur Verbesserung des Kommunikationsdefizites werden später noch ausführlicher beschrieben.

Um den Zuständigkeitsbereich und den Verantwortungsbereich der Mitarbeiter besser zu koordinieren, können Stellenbeschreibungen Abhilfe schaffen. Somit wird eine Eingrenzung der Aufgabengebiete vorgenommen und Unklarheiten bezüglich des Verantwortungsbereichs beseitigt. Außerdem könnte man durch wöchentliche Teambesprechungen die Arbeitsabläufe im Vorhinein schon besser organisieren und strukturieren.

Im Bereich Führung wurde von den Probanden vor allem der Mangel von Feedback des Vorgesetzten kritisiert. Anhand der Auswertung ist ersichtlich, dass speziell bei den

männlichen Personen eine schlechte Bewertung abgegeben wurde. Hinsichtlich dieser Erkenntnis, bedarf es hierbei größeren Handlungsbedarf seitens des Vorgesetzten. Bereits im Punkt 4.3.5 wurde die Wichtigkeit des Feedbackgespräches des Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern dargelegt. Dabei wurde erwähnt, dass das Feedbackgespräch zu den Pflichten eines jeden Vorgesetzten gehört. Im alltäglichen Arbeitsleben bleibt der Führungskraft oft nicht die Zeit regelmäßige Feedbackgespräche abzuhalten. Jedoch sollte dies als eine essenzielle Führungsaufgabe angesehen werden. Mithilfe eines regelmäßigen Feedbackgespräches kann eine Ankurbelung der Motivation der Mitarbeiter erreicht werden. Erwähnenswert ist außerdem, dass viele Vorgesetzte die kein Feedback äußern durchaus Zufrieden mit der Leistung der Mitarbeiter sind. Wenn der Mitarbeiter hingegen über dieses bestimmte Führungsverhalten keine Kenntnis hat, so kann dies oft zu Missverständnissen führen. Aufgrund der offensichtlichen Kommunikationsprobleme, die seitens der Mitarbeiter mehrmals bestätigt wurden, liegt es somit in der Hand der Führungskraft Maßnahmen gegen die Kommunikationsdefizite zu setzen. Die mangelnde Feedbackbereitschaft der Führungskraft findet sich auch im nächsten Themenblock - Information und Kommunikation - wieder, wobei hier ein Mangel an Mitarbeitergesprächen festzustellen ist. Bereits im Punkt 4.4 wurde auf die Wichtigkeit des persönlichen Gespräches zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter verwiesen. In diesem Zusammenhang wäre das „Management by walking around“ eine geeignete Maßnahme.

Die Auswertung der empirischen Untersuchung hat gezeigt, dass die Information und Kommunikation in mehreren Bereichen im Unternehmen Defizite aufweist.

Betroffen sind nicht nur die Führungsebene und Arbeitsprozesse, sondern auch der Personalstamm selbst. Der mangelnde Informationsaustausch unter den Mitarbeitern kann auch auf das fehlende Wir-Gefühl zurückgeführt werden. Maßnahmen zur Stärkung des Wir-Gefühls wurden bereits erläutert.

Um die Mitarbeiter über aktuelle Geschehnisse besser zu informieren, können mehrere Kanäle genützt werden. Da in diesem Unternehmen nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitern über einen E-Mail Zugang verfügt, so muss dies anhand von persönlichen Gesprächen oder mithilfe von Informationsblättern erfolgen. Bedingt durch den Schichtbetrieb ist es sehr schwierig und aufwendig alle Mitarbeiter gleichzeitig über wesentliche Veränderungen im Unternehmen zu informieren. Eine Möglichkeit wäre aktuelle Geschehnisse an die jeweiligen Abteilungsleiter weiterzugeben. Der Abteilungsleiter hat die Verantwortung dies entsprechend an seine Abteilung zu kommunizieren.

Allgemeine Informationen könnten über die Anschlagtafel (schwarzes Brett) publik gemacht werden. Um den Informationsgrad effektiv zu steigern, könnte man die Informationstafel, die momentan im Eingangsbereich neben der Stempeluhr angebracht ist, in die Nähe der Getränkeautomaten hin verlegt werden. Dies ist ein Ort, der von jedem Mitarbeiter aufgesucht wird.

Ein weiteres Mittel um Neuigkeiten schriftlich an die Mitarbeiter zu verbreiten, wäre anhand eines Informationsschreibens, das dem monatlichen Lohnzettel beigelegt wird. So hat man auch die Sicherheit, dass auch jene Mitarbeiter mit einbezogen werden, die sich momentan im Krankenstand befinden.

Besonders im Bereich Personalentwicklung hat das Unternehmen massiv Aufholarbeit zu leisten.

Aufgrund der begrenzten Personalstellen in klein- und mittelständischen Unternehmen sind die Aufstiegsmöglichkeiten oft kaum gegeben. Jedoch kann das Unternehmen trotzdem mit einem regelmäßigen Angebot an Weiterbildungsmöglichkeiten punkten. Durch den effektiven Einsatz von Job Rotation im Unternehmen, wie bereits vorhin erwähnt, können sich einige Mitarbeiter sehr wohl auch neue Perspektiven in anderen Abteilungen eröffnen. Somit könnten unerkannte Fähigkeiten und Talente von Mitarbeitern in neuen Bereichen entdeckt werden und für das Unternehmen besser eingesetzt werden.

Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen sollten im Interesse des Unternehmens liegen, da dies einerseits ein Motivationsfaktor für die Mitarbeiter darstellt und andererseits einen Wettbewerbsvorteil bieten kann.

7 Zusammenfassung

Das Bestreben dieser Arbeit war es einen Überblick über den Erfolgsfaktor der Mitarbeitermotivation zu geben. Dabei wurde immer wieder der unvermeidbare Wertewandel der Menschen angesprochen, der auch die Unternehmen laufend vor neue Herausforderungen stellt. Es wurde festgestellt, dass eine wiederholte Anpassung an die sich ändernden Bedürfnisse der Menschen unerlässlich ist.

Zu Beginn der Arbeit wurden die Grundlagen mithilfe von verschiedenen Literaturquellen erarbeitet. Aufbauend auf dieser theoretischen Basis erfolgte eine empirische Untersuchung, die ich im väterlichen Betrieb durchgeführt habe. Dabei wurden Fragebögen erstellt, bei denen speziell die immateriellen Motivationsinstrumente fokussiert wurden, die ohnehin primären Wert dieser Arbeit hatten.

Im nächsten Schritt folgt eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse dieser Arbeit, sowie ein Resümee wird formuliert.

7.1 Erkenntnisse / Resümee

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeitermotivation hat mich zu der Erkenntnis gebracht, dass dieses Thema sehr vielschichtig ist und unmöglich in nur einer Diplomarbeit abgearbeitet werden kann. Deshalb möchte ich nochmals erwähnen, dass in meiner Arbeit nur ausgewählte Themenbereiche behandelt wurden. Allein die sehr umfangreiche Literatur zur Mitarbeitermotivation, in der verschiedenen Theorien und Methoden vorgestellt wurden, macht es sehr schwierig die geeigneten Themen herauszufiltern. Erkennbar ist jedoch, dass sich die Motivation nicht nur auf materielle Reize beschränkt, sondern vor allem psychologische Wurzeln hat. Dies beginnt schon in den theoretischen Grundlagen mit der Maslowschen Bedürfnispyramide, die die jeweiligen Bedürfnisse in Grundbedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse, Ich-Bedürfnisse und in die Selbstverwirklichung gliedert. Da in unserer Wohlstandsgesellschaft die Grundbedürfnisse sowie die Sicherheitsbedürfnisse bereits gesättigt sind, treten die anderen Bedürfnisse in den Vordergrund.

Ein Unternehmen ist deshalb nicht nur - wie es früher war - ein Ort der Arbeit. Es ist zu einer Organisation geworden, die gegenüber der Gesellschaft gewisse Verantwortung und Pflichten zu erfüllen hat. So erfüllte früher die Arbeit rein den Zweck der Überlebenssicherung. Durch den Wertewandel hat sich die Gesellschaft verändert und somit auch die Erwartungshaltung gegenüber der Arbeitsstelle. Der Beruf hat nun vor

allem eine soziale Komponente und muss Bedürfnisse wie Anerkennung, Gemeinschaft und Selbstverwirklichung erfüllen. Damit dies auch gegeben ist, muss auch der Arbeitgeber diesen Veränderungen positiv gegenüberstehen und diese auch akzeptieren. Die menschliche Kompetenz vom Unternehmer wird heutzutage viel mehr gefordert als die fachliche Kompetenz. Unternehmer werden vor einer großen Herausforderung gestellt, da sie psychologische Fähigkeiten aufweisen sollten, jedoch ist es nicht für jeden möglich Einfühlungsvermögen entgegenzubringen.

Auch ich werde mir die Frage stellen müssen, ob es mir zukünftig möglich sein wird diese Fähigkeiten vorzuweisen.

Für mich steht jedoch fest, dass ein motivierter Mitarbeiter als eine wichtige Ressource gilt wenn es darum geht das Unternehmen in eine erfolgreiche Zukunft zu führen. Genau aus diesem Grund werde ich mich diesen Herausforderungen stellen und die Mitarbeitermotivation fest in meine Führung integrieren. Diese Arbeit mit ihren theoretischen Grundlagen und der empirischen Untersuchung schafft für mich ein Fundament, auf dem ich die Mitarbeiterführung aufbauen kann.

Durch die zunehmende Globalisierung, mit ihren gesättigten Absatzmärkten und homogenen Produkten, wird es für Unternehmen immer schwieriger Konkurrenzfähig zu bleiben. Es gibt jedoch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil, der oft außer Acht gelassen wird und das ist der Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Der betriebswirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens hängt also unmittelbar mit der Leistung eines jeden Mitarbeiters zusammen, denn nur ein motivierter Mitarbeiter wird Höchstleistungen erbringen und den Erfolg des Unternehmens mitgestalten.

Literatur

- 4 managers,
2014 <http://4managers.de/management/themen/management-by-walking-around-mbwa>, verfügbar am 12.04.2014, 14:00 Uhr
- 4 managers,
2014 <http://4managers.de/management/themen/corporate-identity>
verfügbar am 20.01.2014, 09:30 Uhr
- Albs, 2005 Albs, Norbert. Wie man Mitarbeiter motiviert; Motivation und
Motivationsförderung im Führungsalltag. Bd. 1. Auflage. Berlin:
Cornelsen Verlag, 2005
- Antoni,
Bungard,
2004 Antoni, Conny Herbert; Bungard, Walter: Arbeitsgruppen.
Göttingen, 2004
- Arbeitsplatzge
staltung.net,
2013 Arbeitsplatzgestaltung.net:
<http://www.arbeitsplatzgestaltung.net/ergonomie-am-arbeitsplatz>,
verfügbar am 26.12.2013, 19:47 Uhr
- Arbeitssicherh
eit.de, 2013 <http://www.arbeitssicherheit.de/index.php/de/html/lexikon/142/Arbeitsplatzgestaltung---Allgemeines>, verfügbar am 27.12.2013, 20:56
Uhr
- Bösch, 2011 Bösch, Werner. Praxishandbuch Mitarbeiterbefragungen. Bd. 1.
Auflage. Zürich: PRAXIUM-Verlag, 2011.
- Bach, 2012 Bach, Carsten. Mehr Wertschätzung und Anerkennung im Job.
Hamburg: tredition GmbH, 2012.
- Bartölke, 1992 Bartölke, Klaus: Teilautonome Arbeitsgruppen; in: E Frese:
Handwörterbuch der Organisation. 3. Auflage, Stuttgart, Sp.2385

- Bayer, 2013 Bayer, Manuel, et al. Unternehmenskultur & Corporate Identity. Bd. 1. Berlin: LIT Verlag, 2013.
- Berthel,
Becker, 2013 Berthel, Jürgen und Fred G. Becker. Personal Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013.
- Berthel,
Becker, 2007 Berthel, Jürgen und Fred G. Becker: Personalmanagement. Bd. 8. überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag, 2007.
- Beuth
Hochschule,
2014 Beuth Hochschule für Technik Berlin.“ Beuth Hochschule für Technik Berlin. 02. 01. 2014 <<http://public.beuth-hochschule.de/~s44122/0000/BWL/Scripte/TFH-Skript%20MI-B.pdf>.
- Bogner, 2005 Bogner, Thomas. Unternehmensgeschichte im Rahmen des strategischen Marketing. Lörrach: Berufsakademie Lörrach Dialog, 2005.
- Bröckermann,
2000 Bröckermann, Reiner. Personalführung. Bd. 1. Auflage. Köln: Schäffer-Poeschel, 2000
- Bullinger,
1996 Bullinger, Hans Jörg. Erfolgsfaktor Mitarbeiter. Stuttgart: B.G. Teubner Stuttgart, 1996.
- Comelli, 2009 Comelli, Gerhard und Rosenstiel Lutz van. Führung durch Motivation. Bd. 4. Auflage. München: Franz Vahlen GmbH, 2009.
- Däfler, 2011 Däfler, Martin-Niels. „Zehn Prinzipien und 30 Regeln der Mitarbeiterkommunikation.“ Betriebswirtschaftliche Blätter (2011).

- Deller, 2008 Deller, Jürgen, et al. Personalmanagement im demografischen Wandel. 1. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag, 2008.
- Die Unternehmen
sberatung,
2009 Die Unternehmensberatung Winfried Berner und Kollegen.
<http://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/demotivation.php>
verfügbar am 05.12.2013, 8:30 Uhr.
- Flextime,
2013 Flextime Consult Arbeitszeitberatung. <http://www.flextime-consult.de/Lexikon/Flexibilisierung-Arbeitszeit.htm>, verfügbar
31.12.2013, 21:37 Uhr
- Friedrichs,
1990 Friedrichs, Jürgen. Methoden empirischer Sozialforschung. Bd.
28. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 1990.
- Gebert, 1981 Gebert, Diether, Rosenstiel, Lutz von, Organisationspsychologie.
Stuttgart: W. Kohlhammer, 1981.
- Grün, 1998 Grün, Anselm, Menschen Führen Leben wecken.
Münsterschwarzach: Vier Türme Verlag , 1998
- Graumann,
1969 Graumann, C.F. Einführung in die Psychologie. Bd. 1. Bern:
Huber, 1969.
- Hackert, 1999 Hackert, Björn, Kooperation in Arbeitsgruppen: Bausteine einer
ökonomischen Analyse. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 1999.
- Haufe.de,
2014 Haufe.de: http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/gestaltung-und-verbesserung-des-unternehmensinternen-kom-2-einflussbereiche-der-internen-kommunikation_idesk_PI10413_HI1058114.html, verfügbar
19.01.2014, 10:16 Uhr

- Hockling, 2012 Hockling, Sabine. Zeit Online.
<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-01/chefsache-vertrauen-mitarbeiter>>. 20.01.2012, verfügbar am 07.01.2014, 17:00 Uhr
- Holtbrügge, 2005 Holtbrügge, Dirk, Personalmanagement. Bd. 2. Auflage. Berlin: Springer, 2005.
- Horizont.net, 2010 http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Studie-Markenwert-von-BP-rutscht-um-1-Milliarde-US-Dollar-ab_92962.html, 22.06.2010, verfügbar 22.12.2013, 21:15 Uhr
- Wikipedia, 2013 Wikipedia: [http://de.wikipedia.org/wiki/Motiv_\(Psychologie\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Motiv_(Psychologie)).
verfügbar 12.11.2013
- Wirtschaftslexi-
kon24.com, 2013 Wirtschaftslexikon24.com:
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/motivation/motivation.htm>.
verfügbar 12.11.2013, 20:35 Uhr
- Informatikkauf-
mann-
azubi.de, 2013 informatikkaufmann-azubi.de: <http://www.informatikkaufmann-azubi.de/tagebuch/wp-content/bilder/050825maslow.gif>; verfügbar
20.12.2013, 18:26 Uhr
- Jung, 2011 Jung, Hans, Personalwirtschaft. Bd. 9. Auflage. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011
- Karteikarte.co-
m, 2013 karteikarte.com,
<http://www.karteikarte.com/card/152661/definition-motivation-motive-und-demotivation>, verfügbar am 05.12.2013, 18:05 Uhr
- Markenartikel, 2013 Markenartikel, Das Magazin für Markenführung:
http://www.markenartikel-magazin.de/no_cache/unternehmen-marken/artikel/details/1005761-unternehmen-nutzen-social-media-

- fuer-mitarbeiterkommunikation, 08.07.2013, verfügbar 26.01.2014, 19:47 Uhr
- Michalowski, 2007 Michalowski, Christian: Wertorientierte Unternehmensführung. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 2007.
- Micheli, 2009 Micheli, Marco: Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation. Auflage 2. Zürich: Praxium Verlag, 2009.
- Montua, 2010 Montua, Andrea: corporate identity portal. <http://www.ci-portal.de/mitarbeiterkommunikation-als-strategisches-instrument>, 01.02.2010, verfügbar 24.01.2014, 20:47 Uhr
- Olfert, 2012 Olfert, Klaus: Personalwirtschaft. Herne: Kiehl, NWB Verlag GmbH & Co.KG, 2012.
- Olfert, 2010 Olfert, Klaus; Rahn, Horst-Joachim: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Bd. 10. verbesserte und aktualisierte Auflage. Neckargemünd: NWB Verlag GmbH & Co. KG, 2010.
- Wordpress, 2008 projektmanagement.wordpress.com: http://projektmanagement.files.wordpress.com/2008/01/eisberg_pr_inzip_gr.jpg, verfügbar 10.12.2013, 18:55 Uhr
- Puls, 2011 Puls, Florian: Wissensmanagement der Zukunft. <http://www.wissensmanagement-der-zukunft.de/in-jeder-sekunde-wachst-das-wissen-doch-die-halbwertzeit-des-wissens-schrumpft>, 24.06.2011, verfügbar 28.01.2014, 15:23 Uhr
- Rahn, 2002 Rahn, Horst Joachim: Unternehmensführung. 5. Auflage. Ludwigshafen/Rhein: Friedrich Kiel Verlag, 2002.
- Relevant Best of Media, Relevant Best of Media: <http://relevant.at/wirtschaft/pr/1144105/berufsleben-gewinnen->

- 2013 weiche-faktoren-immer-mehr-bedeutung.story, 01.10.2013,
verfügbar 03.01.2014, 19:25 Uhr
- Rosenstiel,
2011 Rosenstiel, Lutz von; Nerdinger Friedmann W.: Grundlagen der
Organisationspsychologie. Bd. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer
Poeschel, 2011
- Rosenstiel,
2009 Rosenstiel, Lutz von; Regent, Erika; Domsch Michael E.: Führung
von Mitarbeitern; Handbuch für erfolgreiches
Personalmanagement. Bd. 6. überarbeitete Auflage. Stuttgart:
Schäffer-Poeschel Verlag, 2009.
- Rosenstiel,
1995 Rosenstiel, Lutz von; Molt, Walter; Rüttinger, Bruno;
Organisationspsychologie. Bd. 8. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer,
1995.
- Qualifikation-
kennlinie.de, Schlüsselqualifikation von Führungskräften.
<http://qualifikation.kennlinie.de/qualifikation/fachkompetenz.htm>,
verfügbar 01.02.2014, 8:39 Uhr
- Schwaiger,
2004 Schwaiger, Manfred: Reputationsmanagement. München, 2004.
- Schwalbach,
2001 Schwalbach, Joachim: Unternehmensreputation als Erfolgsfaktor.
Berlin: Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät Institut für
Management, 2001.
- Staehle, 1999 Staehle, Wolfgang H.: Management. Eine
verhaltenswissenschaftliche Perspektive. Bd. 8. Auflage.
München: Vahlen Verlag, 1999.
- Vorgesetzter.d
e, 2013 Vorgesetzter.de:
<http://www.vorgesetzter.de/mitarbeitermotivation/motivationstechniken/motivation/motivation-demotivation>, verfügbar 05.12.2013,
18:50 Uhr

- Wiedmann,
2005 Wiedmann, Klaus Peter: RQ-Controlling: Der Reputationsquotient als Grundlage eines Controlling der Reputationsmanagement . Controller Magazin 5, 2005.
- Wunderer,
2010 Wunderer, Rolf: Führung und Zusammenarbeit; Eine unternehmerische Führungslehre. Bd. 9. überarbeitete Auflage. Köln: Luchterhand-eine Marke der Wolters Kluwer Deutschland GmbH, 2010.

Anlagenverzeichnis

Anlage 1: Schreiben an die Mitarbeiter.....	A-0
Anlage 2: Fragebogen.....	A-1
Anlage 3: Auswertung des Fragebogens - Allgemein	A-4
Anlage 4: Auswertung des Fragebogens - nach Geschlecht	A-6
Anlage 5: Auswertung des Fragebogens - nach Alter	A-8
Anlage 6: Auswertung des Fragebogens - nach Betriebszugehörigkeit	A-14

Anlage 1: Schreiben an die Mitarbeiter

Sehr geehrter Mitarbeiter,

die Mitarbeiterzufriedenheit und die Identifikation mit dem Unternehmen zählen sicher zu den Grundvoraussetzungen, wenn es darum geht die bestmögliche Arbeitsleistung abzuliefern. Nur wenn jeder Einzelne von uns seinen Beitrag dazu leistet, wird trotz schwieriger werdenden Marktbedingungen unser Unternehmen weiter bestehen können. Somit wird es für uns immer wichtiger, nicht nur qualifizierte sondern auch hoch motivierte Mitarbeiter zu beschäftigen.

Aufgrund dessen bearbeite ich im Rahmen meiner Diplomarbeit das Thema Erfolgsfaktor Mitarbeitermotivation. Ich möchte anhand dieser empirischen Untersuchung eine IST-Analyse des Unternehmens aus Ihrer Sicht abfragen.

Anschließend möchte ich mögliche Verbesserungspotenziale herausarbeiten, wodurch das Management zukünftig die Mitarbeiterzufriedenheit bzw. Mitarbeitermotivation steigern kann. Ich bitte Sie deshalb um ca. acht Minuten Ihrer Zeit, um den Fragebogen sorgfältig auszufüllen. Selbstverständlich erfolgt diese Befragung anonym und freiwillig.

Anleitung zum Ausfüllen

Der Fragebogen gliedert sich in sieben Themenbereiche, zu denen jeweils einzelne Fragen gestellt werden. Kreuzen Sie bitte immer jeweils die Antwortmöglichkeit an die Ihre Meinung am besten vertritt. Es gibt auch keine richtigen bzw. falschen Antworten!

Rückgabe

Bitte stecken Sie den ausgefüllten Fragebogen in den mitausgehändigten Umschlag und werfen Sie anschließend das Kuvert binnen drei Tagen - also spätestens den 06.03.2014 - in die Rückgabebox, die am Mitarbeiterinformationsstand aufgebaut wurde ein.

Bei eventuellen Fragen können Sie mich natürlich jederzeit persönlich bzw. per E-Mail unter georg.hoernagl@XXXX.at kontaktieren.

Ich bedanke mich für Ihre Mithilfe

Georg Hörtnagl

Anlage 2: Fragebogen

Unternehmenskultur

1.) Im Unternehmen herrscht allgemein ein gutes Arbeitsklima?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.) Es herrscht ein WIR- Gefühl im Unternehmen?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Image)

3.) Mein Unternehmen hat einen guten Ruf in der Öffentlichkeit?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Unternehmensidentität)

4.) Ich kann mich mit dem Leitbild und den Unternehmenszielen identifizieren?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.) Ich bin stolz darauf, dass ich in diesem Unternehmen arbeiten darf?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.) In meinem Arbeitsteam fühle ich mich wohl?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unternehmensorganisation

7.) Die Mitarbeiter wissen über Ihren Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich genau bescheid?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.) Die Regelung der Arbeitsabläufe ist gut organisiert und führt zum bestmöglichen Arbeitsergebnis.

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Arbeitsbedingungen)

9.) Ich bin mit den äußeren Arbeitsbedingungen zufrieden und fühle mich wohl?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.) Meine Arbeit ist interessant und bietet mir Abwechslung?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Arbeitsplatzgestaltung)

11.) Das Unternehmen verfügt über notwendige Arbeitsmittel, die ich für eine effiziente Arbeitsverrichtung benötige?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Arbeitsinhalt)

12.) Ich erkenne den Nutzen meiner Arbeitsaufgabe?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.) Ich kann mich mit meiner Arbeitsaufgabe identifizieren?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Arbeitszeitgestaltung)

14.) Ich bin mit meiner Arbeitszeit zufrieden?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Führung

(Führungsstil)

15.) Mein Vorgesetzter hat einen authentischen Führungsstil und verhält sich allen Mitarbeitern gegenüber fair?

16.) Mein Vorgesetzter hat für meine Anregungen und Probleme im Unternehmen stets ein offenes Ohr?

17.) Mein Vorgesetzter fördert meine Leistungsbereitschaft und Motivation?

(Delegation)

18.) Mein Vorgesetzter überträgt mir Arbeitsaufgaben mit klaren Zielvorgaben?

19.) Die übertragenen Aufgaben sind anspruchsvoll, sodass ich mich persönlich weiterentwickeln kann?

20.) Die Durchführung der Aufgabe kann ich weitestgehend selbst bestimmen ohne dabei ständig kontrolliert zu werden?

(Zielvorgabe)

21.) Mein Vorgesetzter nennt mir klare und nachvollziehbare Informationen welche Ziele es zu erreichen gilt?

(Vertrauen und Kontrolle)

22.) Ich kann meine Arbeitsaufgabe weitgehend autonom erledigen?

(Feedback vom Vorgesetzten)

23.) Mein Vorgesetzter erkennt Leistungen lobend an?

(Anerkennung und Kritik)

24.) Ich erhalte von meinem Vorgesetzten regelmäßig Rückmeldung bzw. Anerkennung über meine Arbeitsleistung?

25.) Der Vorgesetzte äußert Kritik sachlich, ich werde nicht persönlich angegriffen?

Information und Kommunikation

26.) Ich fühle mich über wesentliche Ereignisse und Vorfälle im Unternehmen informiert?

27.) Ich möchte mehr über aktuelle Geschehnisse informiert werden?

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Die Aussage trifft

voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28.) Es werden regelmäßige und konstruktive Mitarbeitergespräche durchgeführt?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29.) Für den Informationsaustausch unter Kollegen steht Raum und Zeit zur Verfügung?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

30.) Die eingesetzten Kommunikationsmittel (E-Mail, Informationsstand, Meetings, usw.) sind effizient?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Personalentwicklung

31.) Ich sehe im Unternehmen gute Perspektiven um mich persönlich weiterzuentwickeln?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Aus und Weiterbildung)

32.) Im Unternehmen werden regelmäßig Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33.) Ich werde bei der Weiterbildung von meinem Arbeitgeber unterstützt?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Aufstiegchancen)

34.) Aufstiegsmöglichkeiten sind mir wichtig?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35.) Ich möchte mehr Verantwortung übernehmen?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

36.) Ich sehe in meinem Unternehmen Aufstiegchancen?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(Betriebliches Vorschlagswesen)

37.) Das Unternehmen entwickelt sich weiter?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38.) Es werden ständige Produkt- und Prozessverbesserungen vorgenommen?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

39.) Das Einbringen von neuen Ideen ist erwünscht und wird gefördert?

Die Aussage trifft				
voll zu	größtenteils zu	teilweise zu	wenig zu	nicht zu
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Allgemeine Fragen

40.) Was für ein Geschlecht sind Sie?

weiblich	männlich
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41.) Wie alt sind Sie?

bis 30	31-45	über 46
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42.) Wie lange arbeiten Sie schon im Unternehmen?

0 bis 4 Jahre	5 bis 10 Jahre	über 10 Jahre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anlage 3: Auswertung des Fragebogens - Allgemein

Gesamtauswertung											
Fragen- Nummer	trifft voll zu		trifft groÙteils zu		trifft teilweise zu		trifft wenig zu		trifft nicht zu		Mittelwert
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	
	5,00		4,00		3,00		2,00		1,00		
1.	4,00	14,29	17,00	60,71	5,00	17,86	2,00	7,14	0,00	0,00	
	0,71		2,43		0,54		0,14		0,00		3,82
2.	1,00	3,57	8,00	28,57	16,00	57,14	3,00	10,71	0,00	0,00	
	0,18		1,14		1,71		0,21		0,00		3,25
3.	6,00	21,43	14,00	50,00	8,00	28,57	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,07		2,00		0,86		0,00		0,00		3,93
4.	6,00	21,43	8,00	28,57	10,00	35,71	4,00	14,29	0,00	0,00	
	1,07		1,14		1,07		0,29		0,00		3,57
5.	6,00	21,43	14,00	50,00	8,00	28,57	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,07		2,00		0,86		0,00		0,00		3,93
6.	7,00	25,00	17,00	60,71	4,00	14,29	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		2,43		0,43		0,00		0,00		4,11
7.	3,00	10,71	18,00	64,29	7,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,54		2,57		0,75		0,00		0,00		3,86
8.	3,00	10,71	12,00	42,86	12,00	42,86	1,00	3,57	0,00	0,00	
	0,54		1,71		1,29		0,07		0,00		3,61
9.	9,00	32,14	16,00	57,14	2,00	7,14	1,00	3,57	0,00	0,00	
	1,61		2,29		0,21		0,07		0,00		4,18
10.	8,00	28,57	8,00	28,57	9,00	32,14	3,00	10,71	0,00	0,00	
	1,43		1,14		0,96		0,21		0,00		3,75
11.	11,00	39,29	15,00	53,57	2,00	7,14	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,96		2,14		0,21		0,00		0,00		4,32
12.	17,00	60,71	9,00	32,14	2,00	7,14	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,04		1,29		0,21		0,00		0,00		4,54
13.	10,00	35,71	12,00	42,86	5,00	17,86	1,00	3,57	0,00	0,00	
	1,79		1,71		0,54		0,07		0,00		4,11
14.	19,00	67,86	7,00	25,00	1,00	3,57	0,00	0,00	1,00	3,57	
	3,39		1,00		0,11		0,00		0,04		4,54
15.	18,00	64,29	8,00	28,57	1,00	3,57	1,00	3,57	0,00	0,00	
	3,21		1,14		0,11		0,07		0,00		4,54
16.	13,00	46,43	12,00	42,86	3,00	10,71	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,32		1,71		0,32		0,00		0,00		4,36
17.	4,00	14,29	13,00	46,43	8,00	28,57	3,00	10,71	0,00	0,00	
	0,71		1,86		0,86		0,21		0,00		3,64
18.	6,00	21,43	13,00	46,43	9,00	32,14	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,07		1,86		0,96		0,00		0,00		3,89
19.	5,00	17,86	10,00	35,71	12,00	42,86	1,00	3,57	0,00	0,00	
	0,89		1,43		1,29		0,07		0,00		3,68
20.	17,00	60,71	7,00	25,00	3,00	10,71	1,00	3,57	0,00	0,00	
	3,04		1,00		0,32		0,07		0,00		4,43
21.	7,00	25,00	16,00	57,14	5,00	17,86	0,00	0,00	0,00	0,00	

Anlage 3: Auswertung des Fragebogens - Allgemein

	1,25		2,29		0,54		0,00		0,00		4,07
22.	17,00	60,71	9,00	32,14	2,00	7,14	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,04		1,29		0,21		0,00		0,00		4,54
23.	5,00	17,86	11,00	39,29	9,00	32,14	3,00	10,71	0,00	0,00	
	0,89		1,57		0,96		0,21		0,00		3,64
24.	6,00	21,43	7,00	25,00	11,00	39,29	3,00	10,71	1,00	3,57	
	1,07		1,00		1,18		0,21		0,04		3,50
25.	10,00	35,71	12,00	42,86	6,00	21,43	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,79		1,71		0,64		0,00		0,00		4,14
26.	5,00	17,86	11,00	39,29	10,00	35,71	2,00	7,14	0,00	0,00	
	0,89		1,57		1,07		0,14		0,00		3,68
27.	9,00	32,14	6,00	21,43	6,00	21,43	4,00	14,29	3,00	10,71	
	1,61		0,86		0,64		0,29		0,11		3,50
28.	0,00	0,00	6,00	21,43	11,00	39,29	10,00	35,71	1,00	3,57	
	0,00		0,86		1,18		0,71		0,04		2,79
29.	0,00	0,00	16,00	57,14	9,00	32,14	3,00	10,71	0,00	0,00	
	0,00		2,29		0,96		0,21		0,00		3,46
30.	0,00	0,00	14,00	50,00	11,00	39,29	3,00	10,71	0,00	0,00	
	0,00		2,00		1,18		0,21		0,00		3,39
31.	2,00	7,14	7,00	25,00	10,00	35,71	8,00	28,57	1,00	3,57	
	0,36		1,00		1,07		0,57		0,04		3,04
32.	0,00	0,00	1,00	3,57	14,00	50,00	6,00	21,43	7,00	25,00	
	0,00		0,14		1,50		0,43		0,25		2,32
33.	4,00	14,29	2,00	7,14	19,00	67,86	3,00	10,71	0,00	0,00	
	0,71		0,29		2,04		0,21		0,00		3,25
34.	0,00	0,00	4,00	14,29	14,00	50,00	8,00	28,57	2,00	7,14	
	0,00		0,57		1,50		0,57		0,07		2,71
35.	0,00	0,00	4,00	14,29	12,00	42,86	10,00	35,71	2,00	7,14	
	0,00		0,57		1,29		0,71		0,07		2,64
36.	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	25,00	14,00	50,00	7,00	25,00	
	0,00		0,00		0,75		1,00		0,25		2,00
37.	4,00	14,29	14,00	50,00	10,00	35,71	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,71		2,00		1,07		0,00		0,00		3,79
38.	5,00	17,86	14,00	50,00	8,00	28,57	1,00	3,57	0,00	0,00	
	0,89		2,00		0,86		0,07		0,00		3,82
39.	3,00	10,71	13,00	46,43	12,00	42,86	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,54		1,86		1,29		0,00		0,00		3,68

Mittelwert	3,69
------------	------

Zufriedenheit = 73,80%

Zufriedenheit = $(3,69 \times 100) / 5 = 73,80\%$

Anlage 4: Auswertung des Fragebogens – nach Geschlecht

Auswertung nach Geschlecht												
Auswertung Frauen											Mittelwert W	Mittelwert M
Fragen- Nummer	trifft voll zu		trifft größtenteils zu		trifft teilweise zu		trifft wenig zu		trifft nicht zu		32,15% Frauen (9 Frauen)	67,85% Männer (19 Männer)
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Mittelwert	Mittelwert
	5,00		4,00		3,00		2,00		1,00		weiblich	männlich
1.	1,00	11,11	6,00	66,67	0,00	0,00	2,00	22,22	0,00	0,00	(0,56+2,67+0,00+0,44+0,00)	(Mittelwert (Mittelwert weiblich x 0,3215)+(Mittelwert männlich x 0,6785))
	0,56		2,67		0,00		0,44		0,00		3,67	3,89
2.	0,00	0,00	2,00	22,22	4,00	44,44	3,00	33,33	0,00	0,00		
	0,00		0,89		1,33		0,67		0,00		2,89	3,42
3.	3,00	33,33	4,00	44,44	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00		
	1,67		1,78		0,67		0,00		0,00		4,11	3,84
4.	3,00	33,33	1,00	11,11	5,00	55,56	0,00	0,00	0,00	0,00		
	1,67		0,44		1,67		0,00		0,00		3,78	3,47
5.	3,00	33,33	4,00	44,44	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00		
	1,67		1,78		0,67		0,00		0,00		4,11	3,84
6.	2,00	22,22	4,00	44,44	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00		
	1,11		1,78		1,00		0,00		0,00		3,89	4,21
7.	1,00	11,11	3,00	33,33	5,00	55,56	0,00	0,00	0,00	0,00		
	0,56		1,33		1,67		0,00		0,00		3,56	4,00
8.	1,00	11,11	4,00	44,44	4,00	44,44	0,00	0,00	0,00	0,00		
	0,56		1,78		1,33		0,00		0,00		3,67	3,58
9.	3,00	33,33	4,00	44,44	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00		
	1,67		1,78		0,33		0,22		0,00		4,00	4,26
10.	2,00	22,22	2,00	22,22	3,00	33,33	2,00	22,22	0,00	0,00		
	1,11		0,89		1,00		0,44		0,00		3,44	3,89
11.	5,00	55,56	4,00	44,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
	2,78		1,78		0,00		0,00		0,00		4,56	4,21
12.	6,00	66,67	2,00	22,22	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00		
	3,33		0,89		0,33		0,00		0,00		4,56	4,53
13.	4,00	44,44	3,00	33,33	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00		
	2,22		1,33		0,33		0,22		0,00		4,11	4,11
14.	4,00	44,44	3,00	33,33	1,00	11,11	0,00	0,00	1,00	11,11		
	2,22		1,33		0,33		0,00		0,11		4,00	4,74
15.	6,00	66,67	1,00	11,11	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00		
	3,33		0,44		0,33		0,22		0,00		4,33	4,63
16.	5,00	55,56	2,00	22,22	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00		
	2,78		0,89		0,67		0,00		0,00		4,33	4,37
17.	3,00	33,33	3,00	33,33	1,00	11,11	2,00	22,22	0,00	0,00		
	1,67		1,33		0,33		0,44		0,00		3,78	3,58
18.	3,00	33,33	4,00	44,44	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00		
	1,67		1,78		0,67		0,00		0,00		4,11	3,79
19.	2,00	22,22	2,00	22,22	4,00	44,44	1,00	11,11	0,00	0,00		
	1,11		0,89		1,33		0,22		0,00		3,56	3,74
20.	5,00	55,56	2,00	22,22	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00		
	2,78		0,89		0,33		0,22		0,00		4,22	4,53

Anlage 4: Auswertung des Fragebogens – nach Geschlecht

21.	4,00	44,44	3,00	33,33	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00		
	2,22		1,33		0,67		0,00		0,00		4,22	4,00
22.	5,00	55,56	3,00	33,33	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00		
	2,78		1,33		0,33		0,00		0,00		4,44	4,58
23.	3,00	33,33	2,00	22,22	3,00	33,33	1,00	11,11	0,00	0,00		
	1,67		0,89		1,00		0,22		0,00		3,78	3,58
24.	4,00	44,44	2,00	22,22	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00		
	2,22		0,89		1,00		0,00		0,00		4,11	3,21
25.	2,00	22,22	5,00	55,56	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00		
	1,11		2,22		0,67		0,00		0,00		4,00	4,21
26.	2,00	22,22	3,00	33,33	2,00	22,22	2,00	22,22	0,00	0,00		
	1,11		1,33		0,67		0,44		0,00		3,56	3,74
27.	2,00	22,22	1,00	11,11	2,00	22,22	3,00	33,33	1,00	11,11		
	1,11		0,44		0,67		0,67		0,11		3,00	3,74
28.	0,00	0,00	1,00	11,11	4,00	44,44	4,00	44,44	0,00	0,00		
	0,00		0,44		1,33		0,89		0,00		2,67	2,84
29.	0,00	0,00	2,00	22,22	4,00	44,44	3,00	33,33	0,00	0,00		
	0,00		0,89		1,33		0,67		0,00		2,89	3,74
30.	0,00	0,00	4,00	44,44	3,00	33,33	2,00	22,22	0,00	0,00		
	0,00		1,78		1,00		0,44		0,00		3,22	3,47
31.	2,00	22,22	0,00	0,00	1,00	11,11	5,00	55,56	1,00	11,11		
	1,11		0,00		0,33		1,11		0,11		2,67	3,21
32.	0,00	0,00	1,00	11,11	4,00	44,44	2,00	22,22	2,00	22,22		
	0,00		0,44		1,33		0,44		0,22		2,44	2,26
33.	2,00	22,22	0,00	0,00	5,00	55,56	1,00	11,11	0,00	0,00		
	1,11		0,00		1,67		0,22		0,00		3,00	3,37
34.	0,00	0,00	1,00	11,11	3,00	33,33	4,00	44,44	1,00	11,11		
	0,00		0,44		1,00		0,89		0,11		2,44	2,84
35.	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	33,33	5,00	55,56	1,00	11,11		
	0,00		0,00		1,00		1,11		0,11		2,22	2,84
36.	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	11,11	4,00	44,44	4,00	44,44		
	0,00		0,00		0,33		0,89		0,44		1,67	2,16
37.	3,00	33,33	3,00	33,33	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00		
	1,67		1,33		1,00		0,00		0,00		4,00	3,68
38.	3,00	33,33	3,00	33,33	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00		
	1,67		1,33		1,00		0,00		0,00		4,00	3,74
39.	2,00	22,22	2,00	22,22	5,00	55,56	0,00	0,00	0,00	0,00		
	1,11		0,89		1,67		0,00		0,00		3,67	3,68

Mittelwert	3,61	3,73
------------	------	------

Anlage 5: Auswertung des Fragebogens - nach Alter

bis 30 Jahre											
Fragen- Nummer	trifft voll zu		trifft größtenteils zu		trifft teilweise zu		trifft wenig zu		trifft nicht zu		Mittelwert
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	
	5,00		4,00		3,00		2,00		1,00		
1.	1,00	8,33	7,00	58,33	3,00	25,00	1,00	8,33	0,00	0,00	
	0,42		2,33		0,75		0,17		0,00		3,67
2.	0,00	0,00	4,00	33,33	7,00	58,33	1,00	8,33	0,00	0,00	
	0,00		1,33		1,75		0,17		0,00		3,25
3.	0,00	0,00	7,00	58,33	5,00	41,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,33		1,25		0,00		0,00		3,58
4.	1,00	8,33	4,00	33,33	3,00	25,00	4,00	33,33	0,00	0,00	
	0,42		1,33		0,75		0,67		0,00		3,17
5.	2,00	16,67	6,00	50,00	4,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,83		2,00		1,00		0,00		0,00		3,83
6.	3,00	25,00	7,00	58,33	2,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		2,33		0,50		0,00		0,00		4,08
7.	1,00	8,33	9,00	75,00	2,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,42		3,00		0,50		0,00		0,00		3,92
8.	0,00	0,00	6,00	50,00	5,00	41,67	1,00	8,33	0,00	0,00	
	0,00		2,00		1,25		0,17		0,00		3,42
9.	3,00	25,00	7,00	58,33	2,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		2,33		0,50		0,00		0,00		4,08
10.	4,00	33,33	2,00	16,67	5,00	41,67	1,00	8,33	0,00	0,00	
	1,67		0,67		1,25		0,17		0,00		3,75
11.	2,00	16,67	8,00	66,67	2,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,83		2,67		0,50		0,00		0,00		4,00
12.	6,00	50,00	5,00	41,67	1,00	8,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,50		1,67		0,25		0,00		0,00		4,42
13.	3,00	25,00	5,00	41,67	4,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		1,67		1,00		0,00		0,00		3,92
14.	8,00	66,67	3,00	25,00	1,00	8,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,33		1,00		0,25		0,00		0,00		4,58
15.	6,00	50,00	5,00	41,67	0,00	0,00	1,00	8,33	0,00	0,00	
	2,50		1,67		0,00		0,17		0,00		4,33
16.	3,00	25,00	7,00	58,33	2,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		2,33		0,50		0,00		0,00		4,08
17.	0,00	0,00	5,00	41,67	5,00	41,67	2,00	16,67	0,00	0,00	
	0,00		1,67		1,25		0,33		0,00		3,25
18.	1,00	8,33	6,00	50,00	5,00	41,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,42		2,00		1,25		0,00		0,00		3,67
19.	1,00	8,33	5,00	41,67	5,00	41,67	1,00	8,33	0,00	0,00	
	0,42		1,67		1,25		0,17		0,00		3,50
20.	5,00	41,67	5,00	41,67	2,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,08		1,67		0,50		0,00		0,00		4,25
21.	1,00	8,33	9,00	75,00	2,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	

Anlage 5: Auswertung des Fragebogens - nach Alter

	0,42		3,00		0,50		0,00		0,00		3,92
22.	6,00	50,00	5,00	41,67	1,00	8,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,50		1,67		0,25		0,00		0,00		4,42
23.	1,00	8,33	5,00	41,67	5,00	41,67	1,00	8,33	0,00	0,00	
	0,42		1,67		1,25		0,17		0,00		3,50
24.	2,00	16,67	2,00	16,67	5,00	41,67	3,00	25,00	0,00	0,00	
	0,83		0,67		1,25		0,50		0,00		3,25
25.	4,00	33,33	6,00	50,00	2,00	16,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,67		2,00		0,50		0,00		0,00		4,17
26.	2,00	16,67	4,00	33,33	5,00	41,67	1,00	8,33	0,00	0,00	
	0,83		1,33		1,25		0,17		0,00		3,58
27.	4,00	33,33	3,00	25,00	3,00	25,00	1,00	8,33	1,00	8,33	
	1,67		1,00		0,75		0,17		0,08		3,67
28.	0,00	0,00	1,00	8,33	6,00	50,00	4,00	33,33	1,00	8,33	
	0,00		0,33		1,50		0,67		0,08		2,58
29.	0,00	0,00	6,00	50,00	6,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,00		1,50		0,00		0,00		3,50
30.	0,00	0,00	3,00	25,00	9,00	75,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		1,00		2,25		0,00		0,00		3,25
31.	1,00	8,33	4,00	33,33	5,00	41,67	1,00	8,33	1,00	8,33	
	0,42		1,33		1,25		0,17		0,08		3,25
32.	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	41,67	3,00	25,00	4,00	33,33	
	0,00		0,00		1,25		0,50		0,33		2,08
33.	1,00	8,33	1,00	8,33	8,00	66,67	2,00	16,67	0,00	0,00	
	0,42		0,33		2,00		0,33		0,00		3,08
34.	0,00	0,00	2,00	16,67	9,00	75,00	1,00	8,33	0,00	0,00	
	0,00		0,67		2,25		0,17		0,00		3,08
35.	0,00	0,00	3,00	25,00	5,00	41,67	4,00	33,33	0,00	0,00	
	0,00		1,00		1,25		0,67		0,00		2,92
36.	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	33,33	7,00	58,33	1,00	8,33	
	0,00		0,00		1,00		1,17		0,08		2,25
37.	1,00	8,33	5,00	41,67	6,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,42		1,67		1,50		0,00		0,00		3,58
38.	1,00	8,33	6,00	50,00	5,00	41,67	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,42		2,00		1,25		0,00		0,00		3,67
39.	0,00	0,00	6,00	50,00	6,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,00		1,50		0,00		0,00		3,50

Mittelwert	3,59
------------	------

Anlage 5: Auswertung des Fragebogens - nach Alter

31 bis 45 Jahre											
Fragen- Nummer	trifft voll zu		trifft größtenteils zu		trifft teilweise zu		trifft wenig zu		trifft nicht zu		Mittelwert
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	
	5,00		4,00		3,00		2,00		1,00		
1.	1,00	12,50	6,00	75,00	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		3,00		0,38		0,00		0,00		4,00
2.	0,00	0,00	2,00	25,00	5,00	62,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	0,00		1,00		1,88		0,25		0,00		3,13
3.	1,00	12,50	5,00	62,50	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		2,50		0,75		0,00		0,00		3,88
4.	1,00	12,50	2,00	25,00	5,00	62,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		1,00		1,88		0,00		0,00		3,50
5.	1,00	12,50	5,00	62,50	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		2,50		1,13		0,00		0,00		4,25
6.	1,00	12,50	7,00	87,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		3,50		0,00		0,00		0,00		4,13
7.	1,00	12,50	5,00	62,50	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		2,50		0,75		0,00		0,00		3,88
8.	1,00	12,50	4,00	50,00	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		2,00		1,13		0,00		0,00		3,75
9.	1,00	12,50	7,00	87,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		3,50		0,00		0,00		0,00		4,13
10.	2,00	25,00	4,00	50,00	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		2,00		0,75		0,00		0,00		4,00
11.	3,00	37,50	5,00	62,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,88		2,50		0,00		0,00		0,00		4,38
12.	5,00	62,50	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,13		1,50		0,00		0,00		0,00		4,63
13.	3,00	37,50	5,00	62,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,88		2,50		0,00		0,00		0,00		4,38
14.	5,00	62,50	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,13		1,50		0,00		0,00		0,00		4,63
15.	6,00	75,00	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,75		1,00		0,00		0,00		0,00		4,75
16.	5,00	62,50	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,13		1,50		0,00		0,00		0,00		4,63
17.	2,00	25,00	5,00	62,50	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		2,50		0,38		0,00		0,00		4,13
18.	2,00	25,00	4,00	50,00	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		2,00		0,75		0,00		0,00		4,00
19.	2,00	25,00	2,00	25,00	4,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		1,00		1,50		0,00		0,00		3,75
20.	6,00	75,00	1,00	12,50	0,00	0,00	1,00	12,50	0,00	0,00	
	3,75		0,50		0,00		0,25		0,00		4,50
21.	1,00	12,50	6,00	75,00	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	

Anlage 5: Auswertung des Fragebogens - nach Alter

	0,63		3,00		0,38		0,00		0,00		4,00
22.	5,00	62,50	2,00	25,00	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,13		1,00		0,38		0,00		0,00		4,50
23.	1,00	12,50	3,00	37,50	3,00	37,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	0,63		1,50		1,13		0,25		0,00		3,50
24.	2,00	25,00	2,00	25,00	4,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		1,00		1,50		0,00		0,00		3,75
25.	2,00	25,00	5,00	62,50	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		2,50		0,38		0,00		0,00		4,13
26.	0,00	0,00	5,00	62,50	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,50		1,13		0,00		0,00		3,63
27.	3,00	37,50	3,00	37,50	1,00	12,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	1,88		1,50		0,38		0,25		0,00		4,00
28.	0,00	0,00	4,00	50,00	2,00	25,00	2,00	25,00	0,00	0,00	
	0,00		2,00		0,75		0,50		0,00		3,25
29.	0,00	0,00	6,00	75,00	1,00	12,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	0,00		3,00		0,38		0,25		0,00		3,63
30.	0,00	0,00	6,00	75,00	1,00	12,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	0,00		3,00		0,38		0,25		0,00		3,63
31.	1,00	12,50	2,00	25,00	2,00	25,00	3,00	37,50	0,00	0,00	
	0,63		1,00		0,75		0,75		0,00		3,13
32.	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	62,50	1,00	12,50	2,00	25,00	
	0,00		0,00		1,88		0,25		0,25		2,38
33.	1,00	12,50	0,00	0,00	6,00	75,00	1,00	12,50	0,00	0,00	
	0,63		0,00		2,25		0,25		0,00		3,13
34.	0,00	0,00	2,00	25,00	5,00	62,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	0,00		1,00		1,88		0,25		0,00		3,13
35.	0,00	0,00	1,00	12,50	5,00	62,50	2,00	25,00	0,00	0,00	
	0,00		0,50		1,88		0,50		0,00		2,88
36.	0,00	0,00	0,00	0,00	3,00	37,50	3,00	37,50	2,00	25,00	
	0,00		0,00		1,13		0,75		0,25		2,13
37.	1,00	12,50	4,00	50,00	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		2,00		1,13		0,00		0,00		3,75
38.	2,00	25,00	2,00	25,00	3,00	37,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	1,25		1,00		1,13		0,25		0,00		3,63
39.	2,00	25,00	3,00	37,50	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		1,50		1,13		0,00		0,00		3,88

Mittelwert	3,80
------------	------

Anlage 5: Auswertung des Fragebogens - nach Alter

über 45 Jahre											
Fragen- Nummer	trifft voll zu		trifft größtenteils zu		trifft teilweise zu		trifft wenig zu		trifft nicht zu		Mittelwert
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	
	5,00		4,00		3,00		2,00		1,00		
1.	2,00	25,00	4,00	50,00	1,00	12,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	1,25		2,00		0,38		0,25		0,00		3,88
2.	1,00	12,50	2,00	25,00	4,00	50,00	1,00	12,50	0,00	0,00	
	0,63		1,00		1,50		0,25		0,00		3,38
3.	5,00	62,50	2,00	25,00	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,13		1,00		0,38		0,00		0,00		4,50
4.	4,00	50,00	2,00	25,00	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,50		1,00		0,75		0,00		0,00		4,25
5.	3,00	37,50	4,00	50,00	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,88		2,00		0,38		0,00		0,00		4,25
6.	3,00	37,50	3,00	37,50	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,88		1,50		0,75		0,00		0,00		4,13
7.	1,00	12,50	4,00	50,00	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		2,00		1,13		0,00		0,00		3,75
8.	2,00	25,00	2,00	25,00	4,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		1,00		1,50		0,00		0,00		3,75
9.	5,00	62,50	2,00	25,00	0,00	0,00	1,00	12,50	0,00	0,00	
	3,13		1,00		0,00		0,25		0,00		4,38
10.	2,00	25,00	2,00	25,00	2,00	25,00	2,00	25,00	0,00	0,00	
	1,25		1,00		0,75		0,50		0,00		3,50
11.	6,00	75,00	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,75		1,00		0,00		0,00		0,00		4,75
12.	6,00	75,00	1,00	12,50	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,75		0,50		0,38		0,00		0,00		4,63
13.	4,00	50,00	2,00	25,00	1,00	12,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	2,50		1,00		0,38		0,25		0,00		4,13
14.	6,00	75,00	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	12,50	
	3,75		0,50		0,00		0,00		0,13		4,38
15.	6,00	75,00	1,00	12,50	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,75		0,50		0,38		0,00		0,00		4,63
16.	5,00	62,50	2,00	25,00	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,13		1,00		0,38		0,00		0,00		4,50
17.	2,00	25,00	3,00	37,50	2,00	25,00	1,00	12,50	0,00	0,00	
	1,25		1,50		0,75		0,25		0,00		3,75
18.	3,00	37,50	3,00	37,50	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,88		1,50		0,75		0,00		0,00		4,13
19.	2,00	25,00	3,00	37,50	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		1,50		1,13		0,00		0,00		3,88
20.	6,00	75,00	1,00	12,50	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,75		0,50		0,38		0,00		0,00		4,63
21.	5,00	62,50	1,00	12,50	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Anlage 5: Auswertung des Fragebogens - nach Alter

	3,13		0,50		0,75		0,00		0,00		4,38
22.	6,00	75,00	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,75		1,00		0,00		0,00		0,00		4,75
23.	3,00	37,50	3,00	37,50	1,00	12,50	1,00	12,50	0,00	0,00	
	1,88		1,50		0,38		0,25		0,00		4,00
24.	2,00	25,00	3,00	37,50	2,00	25,00	0,00	0,00	1,00	12,50	
	1,25		1,50		0,75		0,00		0,13		3,63
25.	4,00	50,00	2,00	25,00	2,00	25,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,50		1,00		0,75		0,00		0,00		4,25
26.	3,00	37,50	2,00	25,00	2,00	25,00	1,00	12,50	0,00	0,00	
	1,88		1,00		0,75		0,25		0,00		3,88
27.	2,00	25,00	0,00	0,00	2,00	25,00	2,00	25,00	2,00	25,00	
	1,25		0,00		0,75		0,50		0,25		2,75
28.	0,00	0,00	1,00	12,50	3,00	37,50	4,00	50,00	0,00	0,00	
	0,00		0,50		1,13		1,00		0,00		2,63
29.	0,00	0,00	4,00	50,00	2,00	25,00	2,00	25,00	0,00	0,00	
	0,00		2,00		0,75		0,50		0,00		3,25
30.	0,00	0,00	5,00	62,50	1,00	12,50	2,00	25,00	0,00	0,00	
	0,00		2,50		0,38		0,50		0,00		3,38
31.	0,00	0,00	1,00	12,50	3,00	37,50	4,00	50,00	0,00	0,00	
	0,00		0,50		1,13		1,00		0,00		2,63
32.	0,00	0,00	1,00	12,50	4,00	50,00	2,00	25,00	1,00	12,50	
	0,00		0,50		1,50		0,50		0,13		2,63
33.	2,00	25,00	1,00	12,50	5,00	62,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		0,50		1,88		0,00		0,00		3,63
34.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6,00	75,00	2,00	25,00	
	0,00		0,00		0,00		1,50		0,25		1,75
35.	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	25,00	4,00	50,00	2,00	25,00	
	0,00		0,00		0,75		1,00		0,25		2,00
36.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	50,00	4,00	50,00	
	0,00		0,00		0,00		1,00		0,50		1,50
37.	2,00	25,00	5,00	62,50	1,00	12,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		2,50		0,38		0,00		0,00		4,13
38.	2,00	25,00	6,00	75,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,25		3,00		0,00		0,00		0,00		4,25
39.	1,00	12,50	4,00	50,00	3,00	37,50	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,63		2,00		1,13		0,00		0,00		3,75

Mittelwert	3,75
------------	------

Anlage 6: Auswertung des Fragebogens – nach Betriebszugehörigkeit

1 bis 4 Jahre Betriebszugehörigkeit											
Fragen- Nummer	trifft voll zu		trifft größtenteils zu		trifft teilweise zu		trifft wenig zu		trifft nicht zu		Mittelwert
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	
	5,00		4,00		3,00		2,00		1,00		
1.	0,00	0,00	6,00	66,67	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,67		1,00		0,00		0,00		3,67
2.	0,00	0,00	2,00	22,22	6,00	66,67	1,00	11,11	0,00	0,00	
	0,00		0,89		2,00		0,22		0,00		3,11
3.	0,00	0,00	7,00	77,78	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		3,11		0,67		0,00		0,00		3,78
4.	1,00	11,11	2,00	22,22	5,00	55,56	1,00	11,11	0,00	0,00	
	0,56		0,89		1,67		0,22		0,00		3,33
5.	1,00	11,11	6,00	66,67	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		2,67		0,67		0,00		0,00		3,89
6.	2,00	22,22	6,00	66,67	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,11		2,67		0,33		0,00		0,00		4,11
7.	2,00	22,22	6,00	66,67	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,11		2,67		0,33		0,00		0,00		4,11
8.	1,00	11,11	5,00	55,56	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		2,22		1,00		0,00		0,00		3,78
9.	2,00	22,22	6,00	66,67	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,11		2,67		0,33		0,00		0,00		4,11
10.	3,00	33,33	2,00	22,22	4,00	44,44	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,67		0,89		1,33		0,00		0,00		3,89
11.	2,00	22,22	5,00	55,56	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,11		2,22		0,67		0,00		0,00		4,00
12.	3,00	33,33	5,00	55,56	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,67		2,22		0,33		0,00		0,00		4,22
13.	2,00	22,22	5,00	55,56	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,11		2,22		0,67		0,00		0,00		4,00
14.	4,00	44,44	5,00	55,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,22		2,22		0,00		0,00		0,00		4,44
15.	7,00	77,78	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,89		0,89		0,00		0,00		0,00		4,78
16.	5,00	55,56	4,00	44,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,78		1,78		0,00		0,00		0,00		4,56
17.	1,00	11,11	5,00	55,56	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		2,22		1,00		0,00		0,00		3,78
18.	1,00	11,11	5,00	55,56	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		2,22		1,00		0,00		0,00		3,78
19.	1,00	11,11	4,00	44,44	4,00	44,44	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		1,78		1,33		0,00		0,00		3,67
20.	7,00	77,78	1,00	11,11	0,00	0,00	1,00	11,11	0,00	0,00	
	3,89		0,44		0,00		0,22		0,00		4,56
21.	1,00	11,11	8,00	88,89	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Anlage 6: Auswertung des Fragebogens – nach Betriebszugehörigkeit

	0,56		3,56		0,00		0,00		0,00		4,11
22.	5,00	55,56	3,00	33,33	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,78		1,33		0,33		0,00		0,00		4,44
23.	1,00	11,11	5,00	55,56	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		2,22		1,00		0,00		0,00		3,78
24.	3,00	33,33	2,00	22,22	3,00	33,33	1,00	11,11	0,00	0,00	
	1,67		0,89		1,00		0,22		0,00		3,78
25.	1,00	11,11	7,00	77,78	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		3,11		0,33		0,00		0,00		4,00
26.	2,00	22,22	4,00	44,44	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,11		1,78		1,00		0,00		0,00		3,89
27.	4,00	44,44	3,00	33,33	0,00	0,00	1,00	11,11	1,00	11,11	
	2,22		1,33		0,00		0,22		0,11		3,89
28.	0,00	0,00	2,00	22,22	5,00	55,56	2,00	22,22	0,00	0,00	
	0,00		0,89		1,67		0,44		0,00		3,00
29.	0,00	0,00	5,00	55,56	4,00	44,44	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,22		1,33		0,00		0,00		3,56
30.	0,00	0,00	5,00	55,56	4,00	44,44	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,22		1,33		0,00		0,00		3,56
31.	1,00	11,11	2,00	22,22	4,00	44,44	2,00	22,22	0,00	0,00	
	0,56		0,89		1,33		0,44		0,00		3,22
32.	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	77,78	0,00	0,00	2,00	22,22	
	0,00		0,00		2,33		0,00		0,22		2,56
33.	1,00	11,11	1,00	11,11	7,00	77,78	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		0,44		2,33		0,00		0,00		3,33
34.	0,00	0,00	2,00	22,22	6,00	66,67	1,00	11,11	0,00	0,00	
	0,00		0,89		2,00		0,22		0,00		3,11
35.	0,00	0,00	3,00	33,33	5,00	55,56	1,00	11,11	0,00	0,00	
	0,00		1,33		1,67		0,22		0,00		3,22
36.	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00	55,56	4,00	44,44	0,00	0,00	
	0,00		0,00		1,67		0,89		0,00		2,56
37.	1,00	11,11	5,00	55,56	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		2,22		1,00		0,00		0,00		3,78
38.	1,00	11,11	5,00	55,56	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		2,22		1,00		0,00		0,00		3,78
39.	0,00	0,00	7,00	77,78	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		3,11		0,67		0,00		0,00		3,78

Mittelwert 3,77

Anlage 6: Auswertung des Fragebogens – nach Betriebszugehörigkeit

5 bis 10 Jahre Betriebszugehörigkeit											
Fragen - Nummer	trifft voll zu		trifft größtenteils zu		trifft teilweise zu		trifft wenig zu		trifft nicht zu		Mittelwert
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	
	5,00		4,00		3,00		2,00		1,00		
1.	1,00	10,00	6,00	60,00	2,00	20,00	1,00	10,00	0,00	0,00	
	0,50		2,40		0,60		0,20		0,00		3,70
2.	0,00	0,00	5,00	50,00	5,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,00		1,50		0,00		0,00		3,50
3.	1,00	10,00	4,00	40,00	6,00	60,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,50		1,60		1,80		0,00		0,00		3,90
4.	1,00	10,00	3,00	30,00	3,00	30,00	3,00	30,00	0,00	0,00	
	0,50		1,20		0,90		0,60		0,00		3,20
5.	2,00	20,00	3,00	30,00	5,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,00		1,20		1,50		0,00		0,00		3,70
6.	3,00	30,00	6,00	60,00	1,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,50		2,40		0,30		0,00		0,00		4,20
7.	1,00	10,00	8,00	80,00	1,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,50		3,20		0,30		0,00		0,00		4,00
8.	1,00	10,00	4,00	40,00	4,00	40,00	1,00	10,00	0,00	0,00	
	0,50		1,60		1,20		0,20		0,00		3,50
9.	3,00	30,00	6,00	60,00	1,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,50		2,40		0,30		0,00		0,00		4,20
10.	1,00	10,00	3,00	30,00	4,00	40,00	2,00	20,00	0,00	0,00	
	0,50		1,20		1,20		0,40		0,00		3,30
11.	1,00	10,00	9,00	90,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,50		3,60		0,00		0,00		0,00		4,10
12.	7,00	70,00	3,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,50		1,20		0,00		0,00		0,00		4,70
13.	3,00	30,00	5,00	50,00	2,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,50		2,00		0,60		0,00		0,00		4,10
14.	8,00	80,00	1,00	10,00	1,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	4,00		0,40		0,30		0,00		0,00		4,70
15.	3,00	30,00	6,00	60,00	0,00	0,00	1,00	10,00	0,00	0,00	
	1,50		2,40		0,00		0,20		0,00		4,10
16.	0,00	0,00	8,00	80,00	2,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		3,20		0,60		0,00		0,00		3,80
17.	0,00	0,00	4,00	40,00	4,00	40,00	2,00	20,00	0,00	0,00	
	0,00		1,60		1,20		0,40		0,00		3,20
18.	0,00	0,00	7,00	70,00	3,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,80		0,90		0,00		0,00		3,70
19.	0,00	0,00	3,00	30,00	6,00	60,00	1,00	10,00	0,00	0,00	
	0,00		1,20		1,80		0,20		0,00		3,20
20.	3,00	30,00	5,00	50,00	2,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,50		2,00		0,60		0,00		0,00		4,10
21.	1,00	10,00	7,00	70,00	2,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	

Anlage 6: Auswertung des Fragebogens – nach Betriebszugehörigkeit

	0,50		2,80		0,60		0,00		0,00		3,90
22.	5,00	50,00	4,00	40,00	1,00	10,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,50		1,60		0,30		0,00		0,00		4,40
23.	0,00	0,00	4,00	40,00	4,00	40,00	2,00	20,00	0,00	0,00	
	0,00		1,60		1,20		0,40		0,00		3,20
24.	0,00	0,00	3,00	30,00	5,00	50,00	2,00	20,00	0,00	0,00	
	0,00		1,20		1,50		0,40		0,00		3,10
25.	4,00	40,00	4,00	40,00	2,00	20,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,00		1,60		0,60		0,00		0,00		4,20
26.	0,00	0,00	3,00	30,00	6,00	60,00	1,00	10,00	0,00	0,00	
	0,00		1,20		1,80		0,20		0,00		3,20
27.	3,00	30,00	3,00	30,00	4,00	40,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,50		1,20		1,20		0,00		0,00		3,90
28.	0,00	0,00	1,00	10,00	4,00	40,00	4,00	40,00	1,00	10,00	
	0,00		0,40		1,20		0,80		0,10		2,50
29.	0,00	0,00	7,00	70,00	3,00	30,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,80		0,90		0,00		0,00		3,70
30.	0,00	0,00	5,00	50,00	5,00	50,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		2,00		1,50		0,00		0,00		3,50
31.	0,00	0,00	3,00	30,00	4,00	40,00	2,00	20,00	1,00	10,00	
	0,00		1,20		1,20		0,40		0,10		2,90
32.	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	20,00	3,00	30,00	5,00	50,00	
	0,00		0,00		0,60		0,60		0,50		1,70
33.	0,00	0,00	0,00	0,00	7,00	70,00	3,00	30,00	0,00	0,00	
	0,00		0,00		2,10		0,60		0,00		2,70
34.	0,00	0,00	1,00	10,00	7,00	70,00	2,00	20,00	0,00	0,00	
	0,00		0,40		2,10		0,40		0,00		2,90
35.	0,00	0,00	1,00	10,00	5,00	50,00	4,00	40,00	0,00	0,00	
	0,00		0,40		1,50		0,80		0,00		2,70
36.	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	20,00	6,00	60,00	2,00	20,00	
	0,00		0,00		0,60		1,20		0,20		2,00
37.	0,00	0,00	4,00	40,00	6,00	60,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		1,60		1,80		0,00		0,00		3,40
38.	0,00	0,00	5,00	50,00	4,00	40,00	1,00	10,00	0,00	0,00	
	0,00		2,00		1,20		0,20		0,00		3,40
39.	0,00	0,00	3,00	30,00	7,00	70,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		1,20		2,10		0,00		0,00		3,30

Mittelwert	3,53
------------	------

Anlage 6: Auswertung des Fragebogens – nach Betriebszugehörigkeit

über 10 Jahre Betriebszugehörigkeit											
Fragen- Nummer	trifft voll zu		trifft größtenteils zu		trifft teilweise zu		trifft wenig zu		trifft nicht zu		Mittelwert
	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	Anz.	%	
	5,00		4,00		3,00		2,00		1,00		
1.	3,00	33,33	5,00	55,56	0,00	0,00	1,00	11,11	0,00	0,00	
	1,67		2,22		0,00		0,22		0,00		4,11
2.	1,00	11,11	1,00	11,11	5,00	55,56	2,00	22,22	0,00	0,00	
	0,56		0,44		1,67		0,44		0,00		3,11
3.	5,00	55,56	4,00	44,44	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,78		1,78		0,00		0,00		0,00		4,56
4.	4,00	44,44	3,00	33,33	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,22		1,33		0,67		0,00		0,00		4,22
5.	3,00	33,33	5,00	55,56	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,67		2,22		0,33		0,00		0,00		4,22
6.	2,00	22,22	5,00	55,56	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,11		2,22		0,67		0,00		0,00		4,00
7.	0,00	0,00	4,00	44,44	5,00	55,56	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,00		1,78		1,67		0,00		0,00		3,44
8.	1,00	11,11	3,00	33,33	5,00	55,56	0,00	0,00	0,00	0,00	
	0,56		1,33		1,67		0,00		0,00		3,56
9.	4,00	44,44	4,00	44,44	0,00	0,00	1,00	11,11	0,00	0,00	
	2,22		1,78		0,00		0,22		0,00		4,22
10.	4,00	44,44	3,00	33,33	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00	
	2,22		1,33		0,33		0,22		0,00		4,11
11.	8,00	88,89	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	4,44		0,44		0,00		0,00		0,00		4,89
12.	7,00	77,78	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,89		0,44		0,33		0,00		0,00		4,67
13.	5,00	55,56	2,00	22,22	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00	
	2,78		0,89		0,33		0,22		0,00		4,22
14.	7,00	77,78	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	11,11	
	3,89		0,44		0,00		0,00		0,11		4,44
15.	8,00	88,89	0,00	0,00	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	4,44		0,00		0,33		0,00		0,00		4,78
16.	8,00	88,89	0,00	0,00	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	4,44		0,00		0,33		0,00		0,00		4,78
17.	3,00	33,33	4,00	44,44	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00	
	1,67		1,78		0,33		0,22		0,00		4,00
18.	5,00	55,56	1,00	11,11	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,78		0,44		1,00		0,00		0,00		4,22
19.	4,00	44,44	3,00	33,33	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,22		1,33		0,67		0,00		0,00		4,22
20.	7,00	77,78	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,89		0,44		0,33		0,00		0,00		4,67
21.	5,00	55,56	1,00	11,11	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	

Anlage 6: Auswertung des Fragebogens – nach Betriebszugehörigkeit

	2,78		0,44		1,00		0,00		0,00		4,22
22.	7,00	77,78	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
	3,89		0,89		0,00		0,00		0,00		4,78
23.	4,00	44,44	2,00	22,22	2,00	22,22	1,00	11,11	0,00	0,00	
	2,22		0,89		0,67		0,22		0,00		4,00
24.	3,00	33,33	2,00	22,22	3,00	33,33	0,00	0,00	1,00	11,11	
	1,67		0,89		1,00		0,00		0,11		3,67
25.	5,00	55,56	2,00	22,22	2,00	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,78		0,89		0,67		0,00		0,00		4,33
26.	3,00	33,33	4,00	44,44	1,00	11,11	1,00	11,11	0,00	0,00	
	1,67		1,78		0,33		0,22		0,00		4,00
27.	2,00	22,22	0,00	0,00	2,00	22,22	3,00	33,33	2,00	22,22	
	1,11		0,00		0,67		0,67		0,22		2,67
28.	0,00	0,00	3,00	33,33	2,00	22,22	4,00	44,44	0,00	0,00	
	0,00		1,33		0,67		0,89		0,00		2,89
29.	0,00	0,00	4,00	44,44	2,00	22,22	3,00	33,33	0,00	0,00	
	0,00		1,78		0,67		0,67		0,00		3,11
30.	0,00	0,00	4,00	44,44	2,00	22,22	3,00	33,33	0,00	0,00	
	0,00		1,78		0,67		0,67		0,00		3,11
31.	1,00	11,11	2,00	22,22	2,00	22,22	4,00	44,44	0,00	0,00	
	0,56		0,89		0,67		0,89		0,00		3,00
32.	0,00	0,00	1,00	11,11	5,00	55,56	3,00	33,33	0,00	0,00	
	0,00		0,44		1,67		0,67		0,00		2,78
33.	3,00	33,33	1,00	11,11	5,00	55,56	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,67		0,44		1,67		0,00		0,00		3,78
34.	0,00	0,00	1,00	11,11	1,00	11,11	5,00	55,56	2,00	22,22	
	0,00		0,44		0,33		1,11		0,22		2,11
35.	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	22,22	5,00	55,56	2,00	22,22	
	0,00		0,00		0,67		1,11		0,22		2,00
36.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,00	44,44	5,00	55,56	
	0,00		0,00		0,00		0,89		0,56		1,44
37.	3,00	33,33	5,00	55,56	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,67		2,22		0,33		0,00		0,00		4,22
38.	4,00	44,44	4,00	44,44	1,00	11,11	0,00	0,00	0,00	0,00	
	2,22		1,78		0,33		0,00		0,00		4,33
39.	3,00	33,33	3,00	33,33	3,00	33,33	0,00	0,00	0,00	0,00	
	1,67		1,33		1,00		0,00		0,00		4,00

Mittelwert	3,82
------------	------

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel verfasst habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Fulpmes, am 13.05.2014

Georg Hörtnagl